



**Universidade de Brasília**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**COMUNICAÇÃO SOCIAL – ORGANIZACIONAL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

## **GERENCIAMENTO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO**

Caso da Speedy Telefônica em 2009

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**COMUNICAÇÃO SOCIAL – ORGANIZACIONAL**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GERENCIAMENTO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO**

Caso da Speedy Telefônica em 2009

**AMANDA SALVIANO DE SOUZA**

*Monografia apresentada ao Curso de Comunicação  
Social da Faculdade de Comunicação da  
Universidade de Brasília, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Organizacional,  
sob orientação da Professora Delcia Vidal*

**BRASÍLIA**  
**2013**

**BANCA EXAMINADORA**

| <b>Membros da banca</b>  | <b>Assinatura</b> |
|--|-------------------|
| <b>Professora orientadora</b><br>Dra. Delcia Maria de Mattos Vidal |                   |
| <b>Professora convidada</b><br>Dra. Elen Cristina Geraldes         |                   |
| <b>Professora convidada</b><br>Kátia Maria Belisário de Araújo     |                   |
| <b>Professor Suplente</b><br>Luciano Mendes de Souza               |                   |
| <b>Menção final</b>  |                   |

**Brasília, 30 de novembro de 2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Esta monografia é o espelho de tudo o que aprendi no primeiro Curso de Comunicação Organizacional do Brasil. Juntos, profissionais, estudantes e admiradores da área de comunicação, idealizaram e conceberam um curso que forma profissionais com uma postura estratégica, inovadora e integrada. Estamos mudando a forma de gerir empresas e seus produtos.

Durante quatro anos, aceitei esse desafio e agradeço imensamente aos meus pais, amigos e professores, que me apoiaram quando a dúvida pareceu ser superior ao acerto, e o medo maior do que a ousadia... Valeu a pena esperar... Essa vitória de ouro é nossa!

Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por omitir!

*Augusto Cury*

## RESUMO

Preparar-se para uma crise e traçar estratégias para superá-las, tendo como desafio o avanço tecnológico e a rápida disseminação de informações nas plataformas digitais, envolve ações pontuais das organizações. O objeto deste estudo de caso é analisar esses procedimentos a partir de uma situação vivida pela empresa Telefônica Vivo. Em junho de 2009 a comercialização do Speedy, serviço de banda larga e principal produto da empresa, foi proibida devido a diversas falhas no serviço que provocou forte reação das agências reguladoras, do público externo, consumidores e formadores de opinião. O estudo foi feito por meio do diagnóstico do ambiente web, das publicações e notícias que saíram sobre o caso e da análise dos relatórios anuais da empresa. Do mesmo modo, teorias a respeito do gerenciamento de crise e fundamentos da comunicação organizacional possibilitaram a construção deste estudo. Após comparar os procedimentos realizados pela empresa com autores e materiais apreciados, conclui-se que a organização soube driblar o conflito e superar a crise.

Palavras-chave: Gestão de Crise de Comunicação. Comunicação Integrada. Telefônica Vivo. Speedy.

## RESUMO

Preparing for a crisis and design strategies to surpass them, having as challenge the technological advancement and the fast dissemination of information on the digital platforms, involves specific actions of the institutions. The object of this case study is to analyze these procedures from a situation experienced by the enterprise Telefonica Vivo. In June of 2009 the commercialization of the Speedy , broadband service and company's main product, was prohibited due to several malfunctions in service which caused a strong reaction by the regulatory agencies, the general public, consumers and trendsetters. The study was developed by analyzing the web environment, the publications and news that emerged about the case and of the profiles in social networks. Likewise, theories concerning crisis management and fundamentals of organizational communication enabled the construction of this study essay.

Keywords: Communication's Crisis Management. Intergrated Communicaiton. Telefônica Vivo. Speedy.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: o preço de um escândalo pode ser a reputação.....   | 6  |
| Figura 2: ciclo de vida da crise.....   | 8  |
| Figura 3: o antes, o durante e depois na comunicação eficaz em situações de crise.....  | 13 |
| Figura 4: o processo de gestão de crises.....   | 13 |
| Figura 5: números da Telefônica Vivo no Brasil e no Mundo.....  | 21 |
| Figura 6: fatos e resoluções da crise enfrentada pela Telefônica.....   | 25 |
| Figura 7: Anatel suspende venda do Speedy.....  | 27 |
| Figura 8: a campanha Telefônica em ação inicia com intuito de recuperar a imagem da companhia.....  | 29 |
| Figura 9: evolução do tráfego da banda larga entre 2003 e 2009.....   | 33 |
| Figura 10: site com o objetivo de prestar contas aos clientes do serviço de banda larga.....  | 36 |
| Figura 11: reação dos internautas nas mídias sociais devido as panes constantes no sistema e lentidão no serviço.....   | 39 |
| Figura 12: uso do Twitter como ferramenta estratégica para falar diretamente com o consumidor e públicos de interesse.....  | 41 |
| Figura 13: Digi_Tas Speedy - Plataforma elaborada para gerar respostas pontuais, personalizadas e qualificadas para o público da web.....                                       | 45 |
| Figura 14: usuários utilizaram a ferramenta Twitter para tirar dúvidas e solucionar problemas do serviço de banda larga Speedy.....   | 49 |
| Figura 15: Agência Brasil noticiou que a Anatel autorizou a retomada das vendas do serviço Speedy Telefônica.....   | 50 |
| Figura 16: O número de clientes subiu após a crise.....   | 51 |
| Figura 17: "Estreitar e aperfeiçoar, a cada dia, as relações da empresa com seus clientes e a sociedade" foi a meta apresentada pela Telefônica no relatório anual de 2009..... | 52 |
| Figura 18: elementos chave para solucionar e amenizar os efeitos de uma crise.....  | 53 |



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>                              | <b>3</b>  |
| 2.1 Conceito de crise.....  | 3         |
| 2.2 Gerenciamento de crise.....                                   | 6         |
| 2.3 A evolução tecnológica e a cultura participativa.....         | 14        |
| <b>3. METODOLOGIA APLICADA.....</b>                               | <b>18</b> |
| <b>4. A TELEFÔNICA VIVO.....</b>                                  | <b>20</b> |
| 4.1 A empresa no Brasil.....                                      | 20        |
| 4.2 A Telefônica no mundo.....                                    | 21        |
| 4.3 Princípios de atuação.....                                    | 22        |
| 4.4 O serviço de banda larga Speedy.....                          | 23        |
| <b>5. A CRISE DA SPEEDY EM 2009 E SEUS DESDOBRAMENTOS.....</b>    | <b>25</b> |
| 5.1 Problema e diagnóstico da crise.....                          | 25        |
| 5.2 Contexto da crise.....  | 26        |
| 5.3 Objetivos da agência de Relações Públicas.....                | 29        |
| 5.4 Públicos Envolvidos.....                                      | 30        |
| 5.5 Estratégia e soluções apresentadas.....                       | 32        |
| 5.5.1 Equipe envolvida.....                                       | 34        |
| 5.5.2 Sala de estratégia.....                                     | 35        |
| 5.5.3 As ferramentas utilizadas.....                              | 38        |
| <b>6. Análise dos resultados e impactos do acontecimento.....</b> | <b>47</b> |
| <b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                               | <b>54</b> |
| <b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                         | <b>55</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Em junho de 2009, após uma pane de 24 horas no sistema, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) suspendeu a comercialização do Speedy, serviço da Telefônica Vivo, no período de 22 de junho a 26 de agosto do mesmo ano. A operadora de telefonia móvel passou por algumas situações de conflito interno e externo durante a fase que culminou em uma crise.

Este estudo tem como objetivo geral identificar e analisar as estratégias de comunicação desenvolvidas pela empresa telecomunicações diante da crise do Speedy em 2009 e de que forma a Telefônica Vivo superou os impactos da adversidade.

Entre os objetivos específicos está averiguar o contexto da crise e a determinação da Anatel em 22 de junho de 2009, em publicar no Diário Oficial da União a proibição da venda do Speedy. Outro desafio é correlacionar a atuação do canal de comunicação com a dos formadores de opinião da web.

Além disso, busca identificar as estratégias promocionais adotadas nas redes sociais e comunidades virtuais para captação e fidelização de seus clientes durante e após o período da crise.

A partir da coleta de informações, das pesquisas em matérias que saíram na imprensa sobre o caso e de publicações nas mídias sociais, justifica-se então, avaliar as estratégias dos profissionais que realizaram a gestão de crise e uma avaliação da reputação da Speedy com o consumidor 2.0, reunindo os resultados alcançados em meio às estratégias de relacionamento com esses públicos durante a crise e após esse período.

Após esse capítulo introdutório, o capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre conceito de crise, gerenciamento de crise em comunicação e um panorama da evolução tecnológica e do conceito de cultura participativa. No capítulo 3 é apresentada a metodologia aplicada para o desenvolvimento deste estudo de

caso. No capítulo seguinte, é possível conhecer a missão, visão e valores da Telefônica Vivo, assim como sua história e estrutura organizacional.

O capítulo 5 traz, em detalhes, todos os acontecimentos relacionados à crise e um aprofundamento do estudo a ser desenvolvido no trabalho. Temas como a intervenção da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), procedimentos para administrar o conflito, posicionamento e comunicação com os *stakeholders* e o impacto da crise na organização e ações para derrogar a crise de comunicação, serão analisados.

O capítulo 6 traz uma análise dos resultados e impactos do acontecimento. O último capítulo, apresenta as considerações finais, baseando-se em elementos-chave considerados decisivos para uma boa gestão de crises. Por fim, colocam-se as referências bibliográficas.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Conceito de crise

"Tudo parece normal. De repente, surge um problema de tal magnitude para interromper a normalidade das atividades. Desvia o foco, consome energia. Provoca comoção, desestabilização, prejuízos. Atrapalha a rotina diária. Chama a atenção de todos, inclusive da mídia" (FORNI, 2013, p.3). Pense em um cliente revoltado que registra uma queixa contra a Brastemp no Youtube<sup>1</sup>, e cerca de 880 mil pessoas assistem ao drama de uma família que ficou mais de 90 dias esperando um conserto de sua geladeira. Agora avalie a explosão de um avião da TAM no aeroporto de Congonhas, em julho de 2007, que matou 199 pessoas e ficou considerado como o maior acidente aéreo da história do Brasil.

Já em 2001, o caso do Toddynho: um achocolatado consumido por milhares de crianças chega ao supermercado contaminado por elementos químicos que causou queimaduras internas ao ser ingerido. Nova York, 11 de setembro de 2011. Um ataque terrorista atinge o World Trade Center, as duas torres do maior conjunto comercial do mundo. Junho de 1996: uma falha na construção no sistema de gás causou a explosão do Shopping Osasco Plaza, registrando cerca de 300 feridos e 42 mortes.

Todos os episódios relatados acima possuem um acontecimento em comum: resultaram em uma crise. A definição mais próxima de crise no contexto da comunicação, entre os dicionários pesquisados, encontra-se no verbete do Aurélio: "situação grave em que os acontecimentos da vida social, rompendo padrões tradicionais, perturbam a organização de alguns ou de todos os grupos integrados na sociedade"<sup>2</sup>.

A partir da definição de Kotler (2006), é possível analisar que quando uma organização é atingida por uma crise, é preciso tempo, habilidade e experiência para gerir o problema. Para isso, são necessárias boas estratégias para manter a imagem

---

<sup>1</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=riOvEe0wgUQ> <Acessado em 04 de novembro de 2013>.

<sup>2</sup> Aurélio Buarque de Holanda FERREIRA. Novo Aurélio Século XXI, p. 581.

corporativa, especialmente com relação à credibilidade e confiança do produto oferecido.

Quanto mais tempo a empresa demorar em responder a crise, maiores serão as impressões negativas que os consumidores terão sobre determinada marca e melhor para a concorrência. Isso se deve ao fato de que a concorrência pode se valer do fator mídia para tirar proveito da marca em crise e deixar que os consumidores fiquem em dúvida quanto aos benefícios do produto em crise. Os consumidores podem achar que, na realidade, não gostam daquela marca e podem debandar, de forma definitiva, para outra marca ou produto. (KOTLER, 2006, p.58).

Forni (2013), ao discursar sobre ameaças e prevenções avalia que a crise pode surgir em situações alheias à corporação.

Não se trata aqui de crises surpreendentes, mas provocadas por terceiros. O seqüestro de um executivo, que pode passar longe tempo sem ser descoberto; a instalação repentina de um concorrente, na mesma cidade, batendo em cheio no Ramão de negocio da corporação; a proibição de um produto, básico na matéria-prima da empresa; uma inundação, incêndio ou explosão afetando partes vitais da organização. Ou até mesmo o vazamento na Internet de uma gravação, com cenas privadas, do direito, do sócio ou de uma autoridade do governo (FORNI, 2013, p.12).

Assim que as organizações empresariais são atingidas por uma crise, seja ela por qual motivo, quem está envolvido dificilmente terá tempo e habilidade para enfrentar o problema e diminuir o impacto da imagem da marca. Por isso a importância de elaborar estratégias de gestão e comunicação online no plano de gestão de crise. Atualmente, as redes sociais na internet favorecem os usuários, proporcionando voz e espaço para compartilhar essas informações e construir novos valores que, certas vezes, contradizem a versão da empresa.

Como as redes sociais na Internet ampliaram as possibilidades de conexões, aumentaram também a capacidade de difusão de informações que esses grupos tinham. No espaço offline, uma notícia ou informação só se propaga na rede através das conversas entre as pessoas. Nas redes sociais online, essas informações são muito mais amplificadas, reverberadas, discutidas e repassadas (RECUERO, 2009, p. 25).

Na mesma linha de pensamento, Jorge Duarte, ressalta que na comunicação institucional as situações imprevisíveis podem desestabilizar organizações

pelo seu potencial explosivo e o inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial,

concordata ou crise financeira, reclamação grave de cliente ou fatos semelhantes (DUARTE, 2009, p. 363).

Para Forni (2003, p.363), “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise”. O autor explica que em algumas situações, a crise pode ser devastadora, e só não acaba com a empresa à custa de muito dinheiro investido em publicidade e compensação de prejuízos. É preciso agilidade da organização para desenvolver uma posição, impressa ou a partir do pronunciamento de um porta voz à imprensa.

Embora apresente uma conotação negativa, o conceito de crise chegou para ficar no discurso e na prática empresarial. Forni ajuíza que a crise, “até certo ponto, foi vulgarizada. Comete-se o até o exagero de definir qualquer problema enfrentado pelas empresas, governos ou mesmo as pessoas, em particular, como uma crise. Mas não é bem assim” (FORNI, 2013, p.4).

No artigo *Comunicação de Risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI*<sup>3</sup>, o autor Eduardo Prestes, avalia que muitos diretores executivos acreditam estar protegidos das crises.

Na cabeça de alguns dirigentes, suas empresas são tão poderosas e importantes que estão imunes a deslizes e acima do bem e do mal. Eles imaginam que a sociedade tem uma dúvida tão grande com elas que isso lhes confere um passaporte para a transgressão. Mitroff (1900, p.13) identificou que a maioria dos 350 altos executivos que entrevistou apresentava uma disfunção em relação à aceitação das crises: a dissonância cognitiva, uma visão distorcida da realidade a seu favor [...]. No mundo globalizado de hoje, só existem dois tipos de corporação: as que já vivenciaram crises importantes e aquelas que ainda vão vivenciar.

Na figura 1, é possível analisar, a partir da pesquisa elaborada pela Economist Intelligence Unit<sup>4</sup> com 269 executivos, que a maioria teme que a crise cause danos à imagem da empresa e perda de reputação. O não-cumprimento ou desrespeito da lei, foi escolhido por 66% dos entrevistados como a principal irregularidade do setor.

Figura 1: o preço de um escândalo pode ser a reputação

<sup>3</sup> <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/93> <Acessado em 18 de novembro de 2013>.

<sup>4</sup> <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0940/noticias/preco-escandalo-432353?page=4> <Acessado em 18 de novembro de 2013>.

### A crise de imagem, segundo os executivos

Pesquisa da Economist Intelligence Unit ouviu 269 executivos a respeito do impacto dos escândalos sobre as empresas (em percentual de respostas)<sup>(1)</sup>

#### OS PROBLEMAS QUE MAIS PREJUDICAM UMA EMPRESA

Segundo os executivos, a crise de imagem é o problema que mais afeta o desempenho financeiro da empresa



#### OS PRINCIPAIS CAUSADORES DE UMA CRISE DE IMAGEM

Irregularidades que, de acordo com os executivos, provocam mais danos à imagem de uma empresa



(1) A pesquisa permitia respostas múltiplas

Fonte: Portal Exame <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0940/noticias/preco-escandalo-432353?page=2>

A crise é um evento ou circunstância que interfere nas ações e serviços cotidianos de uma empresa, e pode induzir uma repercussão negativa de diversos públicos, como a mídia, fornecedores, usuários e até mesmo os próprios empregados da empresa, ganhando dimensões territoriais. A crise causa um desgaste na imagem corporativa, e geralmente está relacionada a tragédias ou escândalos, tornando-se alvo de atenção da imprensa.

## 2.2 Gerenciamento de crise em comunicação

Olga Curado, jornalista especialista em gerenciamento de crise e “requisitada por empresários e políticos para apagar incêndios quando a imagem de uma pessoa ou marca está em jogo”, segundo descrição da jornalista Renata Augusto na reportagem *A domadora de crises* para o jornal Meio&Mensagem<sup>5</sup>, explica porque é tão difícil lidar com as crises e garante que 90% delas são evitáveis. Segundo Curado,

Estatisticamente elas [as crises] são muito mais evitáveis do que se pode imaginar. A margem com que trabalhamos é de 85% de todos os acontecimentos serem previsíveis. Apenas 15% não são. Ou seja, o segredo é estar completamente preparado para aquelas ocorrências que são previsíveis, pois, na hora em que chegar aquelas que não são, você vai ter mais condições de lidar com elas [...]. A crise surge quando as pessoas estão despreparadas.

<sup>5</sup> *Meio e Mensagem*. Edição número 1580, de 7 de outubro de 2013, pp.6-7.

Na mesma publicação, a consultora em comunicação, explica que todas as empresas estão vulneráveis a situações de risco e elas não tem hora nem dia marcado para acontecerem. É nesta hora que um especialista em gestão de imagem institucional, comunicação interpessoal e em treinamento de porta-vozes, surge para auxiliar e estruturar a organização ou até mesmo uma pessoa pública que está com a imagem arranhada.

Situações de grande vulnerabilidade e dificuldades vão acontecer, agora, se elas vão transformar seu não em uma crise, depende de como você lida, do seu preparo para essas ocasiões. Crise é uma situação que ameaça a sobrevivência [...]. Quando ela chega, é necessário aceitá-la para poder se levantar depois. Você não consegue tratar de uma doença se não aceita que está doente<sup>6</sup>.

No segundo volume da obra *Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas*, publicada pela pesquisadora Margarida Kroling Kunsch, a identidade das organizações e uso do discurso organizacional e o modo que são geridas são evidenciados no artigo de Ana Luisa de Castro Almeida: *Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis*. Segundo a autora,

a imagem refere-se a uma impressão vivida e holística de uma organização, sustentada por determinado segmento do público; parte, resultado de um processo de construção de sentido, desenvolvido por esse determinado público, e outra parte, consequência do processo de comunicação da organização, formal ou informal, com maior ou menos controle, sistematizado ou não, constante ou esporádico, bem ou mal gerenciado (ALMEIDA, 2009, p.228).

Após análise, a autora avalia que a imagem está sempre passível e aberta a mudanças, "e adição de novas informações, podendo alterar ou não o seu significado simbólico, dependendo do modo e constância em que são emitidas novas Informações e como estas são recebidas e percebidas" (ALMEIDA, 2009, p.228).

Belmiro Ribeiro da Silva Neto, executivo, especialista em marketing e comunicação corporativa e coordenador do livro *Comunicação Corporativa e Reputação* (2010, p.179), elaborou um ciclo de vida das crises, mostrando o que há

---

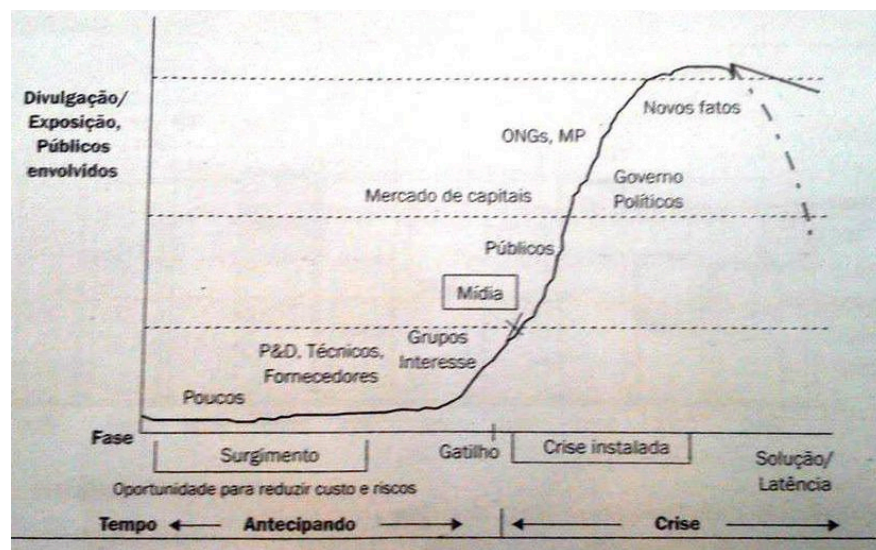
<sup>6</sup> *Meio e Mensagem*. Edição número 1580, de 7 de outubro de 2013, pp.6-7.



de comum no desdobramento dos conflitos. No gráfico elaborado pelo autor (figura 2), a sucessão dos fatos dá-se da seguinte forma:

Em uma primeira fase, um assunto sensível com potencial de gerar uma crise é mantido sob conhecimento exclusivo de um pequeno grupo de pessoas na empresa. Em uma segunda fase, esse mesmo assunto, ainda não resolvido, acaba afetando alguns públicos mais próximos e a empresa se vê obrigada a prestar esclarecimentos a agências fiscalizadoras e envolver especialistas e fornecedores na busca de soluções urgentes (idem).

Figura 2: Ciclo de vida da crise



Fonte: Retirado do livro Comunicação Corporativa e Reputação (NETO, 2009).

Dessa forma, o autor diz que "de forma crescente, pessoas menos comprometidas com a empresa passam a deter conhecimento do referido assunto, que acaba escapando do controle e chega à mídia, que, ao ter acesso, reconhece seu valor como notícia e divulga imediatamente, disparando o gatilho da crise" (idem).

Em uma terceira situação,

Ao ser divulgada pelos veículos de comunicação, a notícia atrairá o interesse de diversos públicos, como agências governamentais, mercado de capitais, Ministério Público, ONGs, políticos, concorrentes, que se manifestarão publicamente exigindo providências, procurando culpados e atingindo a reputação da empresa. A mídia divulga as declarações de todos esses públicos e intensifica o impacto da crise. A cobertura continuará até que haja fatos que possam gerar notícias. Após isso, a crise tende a acabar ou fica latente para ressurgir no futuro (idem).

No momento em que as empresas ficam expostas à crise, a mídia aproveita para criar uma voz e um posicionamento em relação aos problemas da empresa. Na compreensão de Rocha (apud KUNSCH 2001, pág. 195), a imprensa pode acarretar danos incalculáveis a instituições e gerando perturbações definitivas e difíceis de serem convertidas. A imprensa se aproveita da situação, mesmo que a organização afetada seja grande e poderosa.

A especialista em crises, Olga Curado, resume seu método de gestão para quaisquer tipos de crise em três palavras: base, eixo e foco ou centro.

A base é o conhecimento, o aspecto técnico. Toda vez que já há necessidade de lidar com uma crise é preciso saber sobre o seu negócio, onde você está pisando. É a parte do contato com a terra, onde enfiar o pé. O eixo é o movimento, para onde se vai. “Já que eu tenho esse conhecimento para onde ele me leva?” Aí que entra o centro, é aquilo que me motiva. “O que eu quero fazer com o meu conhecimento?” Quando eu perco o centro o centro todo o meu conhecimento perde a foca. Se eu perco a clareza da minha motivação eu não consigo organizar a minha base [...]. Se formos traduzir isso para a comunicação, trata-se do conceito básico de autenticidade. Eu falo o que quero, o que eu sinto e o que eu penso e o meu movimento reflete isso<sup>7</sup>.

O movimento da organização, ou seja, o posicionamento que ela vai assumir a partir do momento em que o caso se torna público e ganha proporções regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, determina as conseqüências da crise, principalmente as mal administradas, quando não há um conhecimento sobre ela (base), um plano convincente para evitar ao máximo os desgastes e a exposição negativa (eixo), e um processo de gestão baseado em metas, resultados e esclarecimentos a todos os envolvidos e afetados pela crise (foco).

Durante o processo de planejamento de comunicação de crise, formular as mensagens mais importantes não só para os empregados, mas também para os outros que estão perto o suficiente para a organização considerá-los como público interno - como, por exemplo, estagiários, terceirizados, consultores regulares e grandes fornecedores<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> *Meio e Mensagem*. Edição número 1580, de 7 de outubro de 2013, pp.6-7.

<sup>8</sup> Bernstein, Jonathan. *Definition of a Crisis*. Disponível em <http://www.bernsteincrisismanagement.com/articles/its-an-inside-job-internal-crisis-communications.html> <Acessado em 02 de novembro de 2013>.

Neste caso, a comunicação interna, práticas de comunicação e integração com o público interno da organização, como empregados, colaboradores, acionistas, também contribui para o controle da crise. Para o doutor em Ciências da Comunicação (ECA/USP), João José Curvello, a definição de comunicação interna é um aglomerado de ações onde a instituição pode "ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública"<sup>9</sup>.

Em seu livro sobre comunicação pública, Paulo Nassar (2001) reforça que empregados preparados e com uma posição correspondente à empresa, equilibram a comunicação e aumentam a capacidade de enfrentar crises:

A comunicação para os empregados é tão importante quanto a comunicação para os consumidores. Elas fazem parte de um sistema único, de um imenso corpo (de um mesmo corpus, corporativo) que gera percepções (boas ou ruins) para os mais diferentes públicos estratégicos da organização. Não explicando o óleo derramado. (NASSAR, 2001, p. 32)

Para potencializar os conceitos apresentados, um Planejamento estratégico na gestão das organizações, procurar estabelecer a visão e implantação da administração estratégica, além de ser útil para uma empresa na hora de enfrentar ameaças. Um bom planejamento é como uma bíblia da organização, e pode ser consultada quando surgir oportunidades no presente e no planejamento para o futuro. Margarida Kunsch, afirma que uma empresa bem planejada evita crises, pois

---

<sup>9</sup> [http://www.aberje.com.br/acervo\\_not\\_ver.asp?ID\\_NOTICIA=595&EDITORIA=Geral](http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=595&EDITORIA=Geral) <Acessado em 02 de novembro de 2013>.

o planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que as tomadas de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro (...), sem planejamento, as decisões organizacionais ficariam a mercê do acaso, com soluções aleatórias de última hora, (...), conclui-se que o planejamento é realmente imprescindível (KUNSCH, 2001. 214-216)

No livro *O que é ser jornalista*, de Ricardo Noblat, o autor ilustra que não adianta lutar contra a imprensa. As organizações precisam desenvolver habilidades para analisar os veículos de comunicação e se posicionar reconhecendo o seu papel. O público tem o direito de entender os fatos.

Fora dos manuais, notícia é tudo o que os jornalistas escolhem para oferecer ao público. E, como nós valorizamos principalmente as notícias negativas, o mundo que os meios de comunicação retratam parece muitas vezes pior do que verdadeiramente é (...). É que aprendemos, com anos de ofício, que a notícia está no curioso, não no comum; no que estimula conflitos, não no que inspira normalidade; no que é capaz de abalar pessoas, estruturas, situações, não no que apascenta ou conforma. (...) Desconheço se algum jornal tenha tido sucesso de vendas publicando apenas notícias positivas (NOBLAT, 2008. pág. 104).

Para o profissional em gerenciamento de crise, João José Forni, tudo começa na prevenção. Um planejamento prévio alinhado com a política e os objetivos da organização pode definir o fracasso ou o sucesso na hora da crise. Forni recomenda que se crie, obrigatoriamente, equipes de emergência nas organizações, previamente treinadas em primeiros socorros e prevenção de crises, incluindo a área de comunicação. "Quando a organização cria planos de prevenção de crise, trabalha a primeira fase da gestão. Como evitar que a crise chegue. Alguns especialistas elegem essa fase como a mais importante do processo" (FORNI, 2013, p.66).

Com discurso semelhante, Kunsch (2003) acredita que o planejamento da organização é a chave para minimizar problemas e manter a sobrevivência da organização, além de ser

Um excelente meio de controle, pois seu processo operacional tem condições de indicar os desvios do curso de ações e os mecanismos de correção em tempo hábil. Sua importância está também no fato de ele minimizar os custos, pois quando há planejamento se prevê com mais cuidado o quanto se vai e pode gastar. O planejamento, além disso, substitui as atividades isoladas, individuais e fragmentadas pelo esforço equilibrado, incentivando mais o trabalho em equipe e contornando julgamentos improvisados por decisões mais consistentes (KUNSCH, 2003, p.216).

O manual elaborado pelo Departamento de Estado dos Estados Unidos em 2012, *Uma assessoria de imprensa responsável na era digital*<sup>10</sup>, ao articular sobre a comunicação em situações de crise, avalia que "sem um plano geral de gerenciamento e comunicação de crises, para o qual todos os gerentes seniores de uma organização tenham contribuído, a situação de emergência será devastadora e o público rapidamente perderá a confiança".

O guia traz um quadro prático sobre o que fazer em situações de crise (figura 3). Para Doug Wilson, secretário adjunto de Defesa para Relações Públicas do governo Obama, "é preciso pensar em quem você precisa envolver ao elaborar posições e respostas. Isso significa entender que há muitos componentes e atores e garantir que a mensagem chegará a todos. Constatei que a inclusão, controlada por foco e consciência da necessidade de agir com rapidez, normalmente resulta no tipo de tomada de decisão que desfruta de amplo apoio", enfatiza.

Figura 3: o antes, o durante e depois na comunicação eficaz em situações de crise



Fonte: E-book *Uma assessoria de imprensa responsável na era digital*, página 97<sup>11</sup>.

Prestes defende a ideia de que a gestão de crises trata-se de um sistema que pode ser entendido como ações de resposta a situações contingenciais

<sup>10</sup>[http://photos.state.gov/libraries/amgov/30145/publications-portuguese/A\\_Responsible\\_Press\\_Office\\_Book\\_Portuguese.pdf](http://photos.state.gov/libraries/amgov/30145/publications-portuguese/A_Responsible_Press_Office_Book_Portuguese.pdf) <Acessado em 17 de novembro de 2013>.

<sup>11</sup>[http://photos.state.gov/libraries/amgov/30145/publications-portuguese/A\\_Responsible\\_Press\\_Office\\_Book\\_Portuguese.pdf](http://photos.state.gov/libraries/amgov/30145/publications-portuguese/A_Responsible_Press_Office_Book_Portuguese.pdf) <Acessado em 17 de novembro de 2013>.

(PRESTES, 2007). Nesse sentido, Forni apresentou três processos interligados que compõem a gestão de crises (figura 4):

Figura 4: o processo de gestão de crises



Fonte: Elaborada pela autora, com base em FORNI (2013).

<sup>35</sup><sub>17</sub> a *gestão de risco*: compreende a prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise; podem desembocar numa crise, quando mal gerenciados;

<sup>35</sup><sub>17</sub> a *gestão da comunicação de crise*: perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo;

<sup>35</sup><sub>17</sub> a *gestão de crise* propriamente dita: "compreende a resposta rápida, a reação da organização, ações de reparação e apoio aos atingidos pela crise (FORNI, 2013, p. 66)".

Fica evidente na descrição acima, a importância da comunicação no processo estratégico de minimizar os efeitos da crise, pois auxilia na ponte de relacionamento com os stakeholders, no mapeamento dos públicos estratégicos e no estudo sobre vulnerabilidades que as corporações estão prestes a passar.

A Telefônica Vivo, ao enfrentar a crise, demonstrou a iniciativa em se comunicar com a imprensa, com as instituições envolvidas e públicos de interesse.

No momento de crise, informações com rapidez e precisão ajudam na reconstrução institucional e evitam informações distorcidas sobre o caso.

### **2.3 A evolução tecnológica e a cultura participativa**

Desde a criação do primeiro projeto na década de 60, durante a Guerra Fria, a Internet está cada vez mais acessível e veloz. Difundida em todos os países do mundo, é difícil de imaginar a população mundial sem uma conexão virtual.

No Brasil, investimentos do governo e das empresas de telefonia móvel e banda larga em tecnologia de rede, com o objetivo de cobrir grande parte do território nacional, foi possível no começo do ano 2000 interligar os 27 estados brasileiros com uma rede de internet.

A partir de 2002, a capacidade elevou e os preços reduziram, popularizando ainda mais a banda larga. Os surgimentos aceleradores de provedores de acesso, como UOL e AOL, contribuíram para este crescimento. A Internet passou a ser utilizada por diversos segmentos de mercados, e o usuário começou a navegar em qualquer lugar do escritório, em casa, ou até mesmo em regiões onde não era possível alcançar sinais de rede por meios de cabos de fibra óptica.

A quantidade de brasileiros que usam internet são questões estudadas por especialistas da ComScore<sup>12</sup>, uma organização que estuda o cenário digital. Segundo métrica realizada em 2011, enquanto nos EUA não houve aumento da quantidade de internautas no mesmo ano, o Brasil contou com 16% de crescimento. Isso colocou o país como 7º em maior audiência de internet do mundo. A China, maior potência comercial global, ocupa a primeira posição. A Cisco Visual Networking Index (VNI)<sup>13</sup>, estimou que em 2017, cerca de 3,6 bilhões de pessoas estarão conectadas à internet, quase metade da população total mundial.

---

<sup>12</sup>[http://www.avellareduarte.com.br/projeto/conceituacao/conceituacao1/conceituacao14\\_internetBrasil2012.htm](http://www.avellareduarte.com.br/projeto/conceituacao/conceituacao1/conceituacao14_internetBrasil2012.htm)  
<Acessado em 15 de outubro de 2013>

<sup>13</sup>[http://www.avellareduarte.com.br/projeto/conceituacao/conceituacao1/conceituacao14\\_internetBrasil2012.htm](http://www.avellareduarte.com.br/projeto/conceituacao/conceituacao1/conceituacao14_internetBrasil2012.htm)  
<Acessado em 15 de outubro de 2013>

Com a constante inovação e evolução tecnológica, rapidamente esse cenário mudou trazendo consigo um consumidor 2.0, antenado e participativo. Henry Jenkins (2008), autor do livro *A cultura da convergência*, discursa sobre as atuais mudanças na circulação e multiplicação de conteúdos, e como elas interferem no meio mercadológico, tecnológico e sociocultural.

Para Jenkins (2008, p. 28), “em vez de falar sobre produtores e consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras, que nenhum de nós entende por completo”. A convergência nasceu de uma necessidade sociológica e não se refere apenas às mídias, mas também a uma cadeia social, onde as relações podem ser presenciais ou virtuais.

A cultura participativa, um dos três conceitos que fundamentam a cultura de convergência, explica um pouco dessas interações entre as redes sociais, onde o usuário ganhou um caráter participativo. No Facebook e no Twitter, por exemplo, o perfil do observador quebrou barreiras, e o desejo de interação social e política, trouxe à tona a convergência dos conteúdos, ou seja: informações cada vez mais rápidas, complexas e interligadas.

O usuário, agora parte das redes, quer conexão e velocidade a todo o momento. O Cloud Computing (computação nas nuvens), uma nova plataforma que armazena um grande número de informações em ‘nuvens’, é um exemplo de compartilhamento convergente. O sistema pode ser utilizado em qualquer lugar, independente da plataforma.

Cabe ao fornecedor do software desenvolver, manter e realizar backups no sistema. Ao usuário acessar e utilizar. O resultado é o compartilhamento de dados de forma rápida e colaborativa.

O atual momento não poderia ser mais propício para analisar os impactos da Internet na sociedade e nas organizações. A rede modificou as percepções da alta gestão empresarial e impôs desafios para manter a imagem e ações das empresas equilibradas.



Recentemente, alguns casos ficaram famosos após a divulgação da reclamação no mundo virtual. Basta um clique em sites como o YouTube e exemplos não faltarão. O conceito de SAC como canal de reclamação individual tende a dar lugar a uma nova ferramenta de comunicação e marketing que pode ajudar a humanizar a marca, mostrar a agilidade e a transparência da empresa em solucionar problemas. que será ainda mais reforçado no âmbito das Mídias Sociais.

Para Luiz Carlos Dutra, executivo que ocupou durante oito anos o cargo de vice-presidente de assuntos corporativos da Unilever no Brasil, “uma experiência de consumo ruim pode hoje ser compartilhada por milhões de pessoas já que o uso das redes sociais como canal de reclamação é cada vez mais comum”<sup>14</sup>, pondera.

Nesse mesmo artigo, de acordo com Dutra, a abertura para o compartilhamento

tem gerado entre as empresas a necessidade de estabelecer um novo papel para o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), com o objetivo de atender esse consumidor 2.0. Quando decide levar sua insatisfação para o ambiente da web, o consumidor está consciente de quanto esse canal de comunicação pode prejudicar uma marca ou produto. Hoje, a internet funciona como guia de consulta rápida antes de qualquer decisão de compra<sup>15</sup>.

A gestão e comunicação de risco e de crises é um evento inesperado que ameaça às empresas e os públicos envolvidos. Com um esforço antecipado para enfrentar o conflito, as instituições modernas devem interagir e monitorar o consumidor 2.0, bem como preparar um grupo de gestores e porta-vozes, para organizar as primeiras estratégias e evitar pânico entre os *stakeholders*<sup>16</sup>, comprometendo a credibilidade e imagem da empresa.

<sup>14</sup> [http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto\\_de\\_vista/2011/10/03/Consumidor-2-0.html](http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2011/10/03/Consumidor-2-0.html)  
<Acessado em 02 de novembro de 2013>

<sup>15</sup> [http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto\\_de\\_vista/2011/10/03/Consumidor-2-0.html](http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2011/10/03/Consumidor-2-0.html)  
<Acessado em 02 de novembro de 2013>

<sup>16</sup>Stakeholders: colaboradores, empregados, clientes, consumidores, planejadores, acionistas, fornecedores, governo e demais instituições que direta ou indiretamente interfira nas atividades gerenciais e de resultado de uma organização.

### 3. METODOLOGIA APLICADA

Para a construção desse estudo de caso, buscou-se fundamentação nas teorias de comunicação organizacional, gerenciamento de crise e teorias com relação à cultura participativa nas redes e nas mídias sociais.

Como metodologia, foi utilizado o levantamento bibliográfico, de autores e especialistas da área de gestão de crise em comunicação que escreveram sobre o tema. Este trabalho tem a intenção de expor a crise vivida pela empresa Telefônica Vivo no ano de 2009, após a proibição do serviço de banda larga Speedy e mostrar que o grupo soube gerenciá-la e continuou no mercado após enfrentar riscos que abalaram a imagem institucional da empresa.

Como técnicas foram escolhidas: o levantamento bibliográfico, a análise de conteúdo e o estudo de caso. A primeira tem o objetivo de reunir os principais autores e pensamentos sobre o tema para fundamentar o desenvolvimento da análise crítica, a segunda busca, por meio da apreciação de veículos de informação como internet, artigos relacionados ao tema gerenciamento de crise em comunicação, levantando as informações necessárias para a análise do episódio de cada acidente aéreo estudado; e por último o estudo de caso, que busca compreender a fundo os casos escolhidos. Houve também a tentativa de entrevista com os responsáveis pelo gerenciamento de crise, com o envio de perguntas direcionadas a cada um deles via e-mail.

Para contextualizar historicamente o problema vivido pela Telefônica Vivo, foi necessário um estudo bibliográfico, uma análise dos relatórios anuais da empresa de 2009 a 2012; e registros de perfis e usuários da web que se manifestaram no momento da crise e contribuíram para uma análise crítica do episódio.

Esse episódio foi escolhido devido a curiosidade da autora em entender e pesquisar sobre o assunto, pouco explorado durante o período de graduação, e também pela facilidade em obter contato direto com o grupo de Relações Públicas que gerenciou a crise vivida pela Telefônica no ano de 2009, que cedeu dados técnicos, imagens e compartilhou experiências do acontecimento.

Compreende-se que essa pesquisa tem como objetivo compreender quais as estratégias utilizadas e que foram fundamentais nos processos de gerenciamento de crise e o porquê dessa atuação.

## 4. A TELEFÔNICA VIVO

### 4.1 A empresa no Brasil

A Telefônica Vivo chegou ao Brasil em 1998, e em menos de 15 anos se tornou a maior empresa de telecomunicações e a terceira maior companhia do País, com 91,9 milhões de clientes, sendo 76,8 milhões apenas na operação móvel, na qual detém o maior market share do segmento (29,67%) em âmbito nacional, de acordo com resultados do balanço trimestral (3T12)<sup>17</sup>.

Nos primeiros anos, a empresa atuou na prestação de serviços de telefonia fixa no estado de São Paulo e telefonia móvel em todo o território nacional e contava com um portfólio de produtos interessante, oferecendo voz fixa e móvel, banda larga fixa e móvel, ultra banda larga e pacotes de TV.

Em 2011, com a compra da companhia Vivo, a Telefônica se consolidou como a maior operadora integrada do país, tanto por número de clientes, como por receita. Diante da forte representatividade da companhia em quase todos os estados do Brasil, os serviços da Telefônica passam a se chamar Vivo. E a marca Telefônica continuou com sua presença institucional de operadora integrada do Brasil.

A posição de liderança no setor foi ainda mais reforçada em 2012, com o início da integração das operações da TVA - A Televisão Abril, uma operadora de televisão por assinatura fundada pelo Grupo Abril em 1991. A partir de então, passou a adotar para o público externo uma nova identidade comercial – a marca Vivo – em relação a todos os serviços prestados no País: telefonia fixa, móvel, internet banda larga fixa e móvel, ultra banda larga (fibra), dados e TI, e TV por assinatura.

No fim de 2012 (figura 5), a Telefônica Vivo possuía 91,1 milhões de clientes, dos quais 76,1 milhões apenas na operação móvel, na qual detém o maior *market share* do segmento (29,1%) em termos nacionais. Sua presença se estende por mais de 3.700 cidades, das quais mais de 3.000 possuem acesso à rede 3G – um número superior ao total dos municípios atendidos pelas demais operadoras. Os

<sup>17</sup> <http://www.telefonica.com.br/institucional/sobre-a-telefonica> <Acessado em 14 de novembro de 2013>.

investimentos previstos para o Brasil no período 2011-2014 totalizam R\$ 24,3 bilhões, dos quais R\$ 6,1 bilhões foram aplicados em 2012<sup>18</sup>.

Figura 5: Números da Telefônica Vivo no Brasil e no Mundo



Fonte: Relatório Anual de Sustentabilidade da Telefônica Brasil de 2012

## 4.2 A Telefônica no mundo

A Telefônica é uma operadora integrada de telecomunicações, e atua na oferta de soluções de comunicação, informação e entretenimento. Com presença em 25 países da Europa, África e América Latina, o Grupo tem mais de 1,5 milhões de acionistas diretos, e conta com uma base de clientes de mais de 299,7 milhões.

<sup>18</sup><http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/Relat%C3%B3rioSustentabilidade-2012.pdf> <Acessado em 15 de novembro de 2013>.

Além disso, a Telefônica Vivo gera mais de 60% de seu negócio fora do mercado doméstico e se constitui como referência no mercado de língua espanhola e portuguesa.

Na Espanha, a Telefônica tem mais de 80 anos de experiência desde sua fundação, em 1924, e atende a mais de 46,9 milhões de clientes. Ainda na Europa, a empresa também está presente no Reino Unido, Irlanda, Alemanha, República Tcheca, Eslováquia, atendendo a mais de 57,8 milhões de clientes.

Já América Latina, onde ocupa a liderança no Brasil, na Argentina, no Chile e no Peru, a base de clientes supera os 194 milhões.

### 4.3 Princípios de atuação

Os princípios de atuação da Telefônica estão no código de ética da empresa e agrupam-se um conjunto de diretrizes que guiam as atividades da companhia, garantindo a confiança dos clientes, profissionais, acionistas, fornecedores e sociedade. Eles se aplicam aos colaboradores em todos os países de atuação e estão estruturados a partir dos seguintes princípios gerais: Honestidade e confiança, Respeito à lei, Integridade e Direitos humanos.

A visão, valores e compromisso são descritos como:

<sup>35</sup><sub>17</sub> **Visão:** Ser referência no setor das telecomunicações e entender a realidade e a diversidade das regiões onde opera. Como é plenamente capaz de vislumbrar o futuro de seu segmento, consegue antecipar - mediante inovação e tecnologia - as transformações do panorama competitivo do setor

<sup>35</sup><sub>17</sub> **Valores:** A história da Telefônica se reflete no sucesso conquistado ao longo do tempo. Em todas as suas ações, os valores estão presentes e demonstram as qualidades, como responsabilidade, solidez, antecipação, conhecimento entre outras.

<sup>35</sup><sub>17</sub> **Compromisso:** Impulsionar o desenvolvimento das comunidades em que atua com um comportamento empresarial ético. Impulsionar o

investimento de seus acionistas com o compromisso de crescimento e resultados. Além disso, oferecer compromisso global de seus produtos e serviços para corporações multinacionais.

#### **4.4 O serviço de banda larga Speedy**

A Telefônica Vivo foi pioneira na oferta de serviços de internet em banda larga com a marca Speedy no ano 2000 no estado de São Paulo. Em 2008, cerca de 5 milhões de clientes residenciais da Telefônica e mais de 860 mil assinantes empresariais aderiram ao serviço, o que representava praticamente a metade dos 12 milhões de assinantes da empresa no estado paulista.

No Speedy, a Telefônica lançou no ano de 2007, um novo portfólio de serviços - com versões até quatro vezes mais rápidas e sem limite para downloads. Segundo o informe anual de atividades corporativas do Grupo Telefônica no Brasil<sup>19</sup> em 2007, de janeiro a dezembro do ano, a operadora elevou de 13% para 90% a área de cobertura do Speedy no estado de São Paulo com velocidade de pelo menos 1 Mbps.

A Telefônica também investiu R\$ 500 milhões para o *upgrade* de velocidade, expansão e modernização da rede e testes com novas tecnologias como a fibra óptica, possibilitando a abertura de um projeto-piloto para acesso à internet com velocidade de até 30 Mbps, em cerca de 4 mil residências na região Jardins, bairro nobre da zona oeste da cidade de São Paulo.

Os êxitos de 2010 incluem a conquista, pela Telefônica, de 680 mil novos clientes de banda larga entre janeiro e dezembro, atingindo 3,3 milhões de usuários no estado de São Paulo. Na comparação com o ano anterior, o aumento da base de clientes Speedy foi de 26%, o maior incremento do gênero na história da empresa. Nada menos do que 77% das vendas de planos de banda larga da Telefônica em

---

<sup>19</sup>

<http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/InformeResponsabilidadeCorporativa2007.pdf> <Acessado em 15 de novembro de 2013>.

2010 foram feitas para membros das classes C e D, camadas sociais em ascensão no País nos últimos anos<sup>20</sup>.

No último relatório anual apresentado pela empresa, o Grupo Telefônica Vivo procurou se posicionar no ano de 2012 no estado de São Paulo, oferecendo Vivo Speedy e Vivo Internet Móvel como referência de internet de qualidade para o cliente se conectar no lar ou onde estiver, por meio da campanha de portfólio de internet.

Outras ações foram desenvolvidas nessa linha, combinando diferentes serviços com vantagens para conectar ainda mais os clientes. Uma novidade importante no estado de São Paulo foi o lançamento do Vivo Fibra, comunicando o diferencial da tecnologia de fibra óptica.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup><http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/InformeResponsabilidadeCorporativa2010.pdf> <Acessado em 15 de novembro de 2013>.

<sup>21</sup>

<http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/Relat%C3%B3rioSustentabilidade-2012.pdf> <Acessado em 14 de novembro de 2013>.



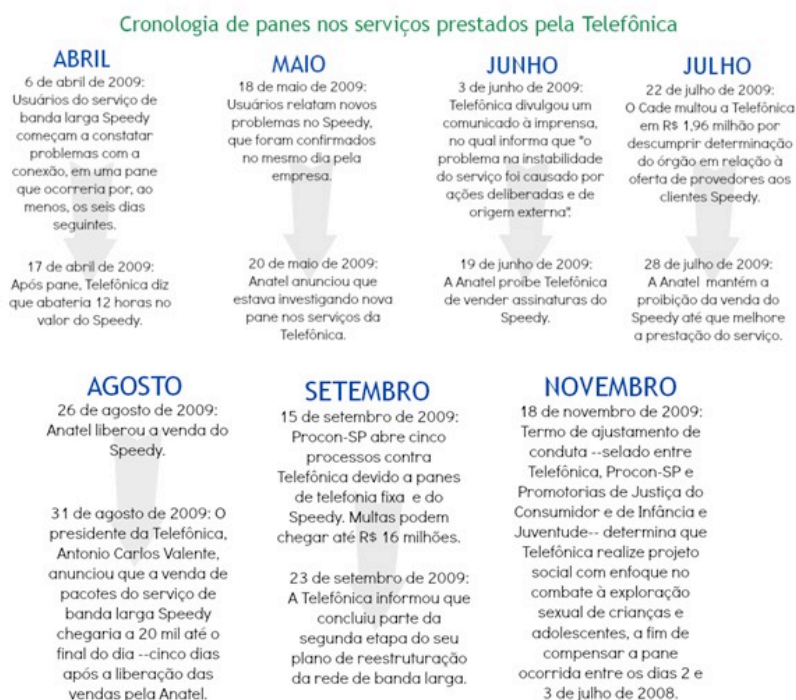
## 5. A CRISE DA SPEEDY EM 2009 E SEUS DESDOBRAMENTOS

### 5.1 Problema e diagnóstico da crise

Em junho de 2009, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) suspendeu a comercialização do *Speedy*, serviço de banda larga da Telefônica e principal produto de seu portfólio. A proibição foi mantida no período de 22 de junho a 26 de agosto do mesmo ano.

A notícia teve grande repercussão na opinião pública, tanto em São Paulo como em outros estados do País, provocando danos à imagem da companhia no Brasil, onde já atuava por meio de seu serviço de longa distância. A crise impôs a necessidade de um reforço na estratégia de comunicação com os seus principais públicos visando explicar e posicionar imediatamente as decisões da companhia para reverter à situação (figura 6).

Figura 6: fatos e resoluções da crise enfrentada pela Telefônica



Fonte: Criado pela autora, com base na linha do tempo divulgada pelo portal Folha Online sobre o episódio<sup>22</sup>

A Telefônica, então, contratou uma consultoria especializada em Relações Públicas para que ajudasse no esforço de comunicação da organização e elaborasse uma estratégia, seguida de um plano de ação alinhado ao planejamento e integrado às diretrizes de RP e institucionais da empresa. Nesse contexto, as redes sociais, sites especializados em defesa do consumidor e comunidades na web tornaram-se algumas das principais fontes de críticas e discussões em torno da companhia e sua prestação de serviços, exigindo do grupo a implantação de uma estratégia considerada pioneira para todo o setor de telecomunicações.

## 5.2 Contexto da crise

Diversas panes vinham ocorrendo no serviço de banda larga – Speedy – desde 2008 e provocando uma forte reação da opinião pública, especialmente órgãos de defesa do consumidor, que se manifestavam publicamente por meio da imprensa e canais da web. Em 19 de junho de 2009, uma sexta-feira, a Anatel anunciou a proibição de venda do Speedy até que a Telefônica aprimorasse a qualidade do produto e seu atendimento (figura 7). A suspensão foi mantida pelo período de dois meses e meio.

Em abril, o serviço da operadora sofreu uma pane que durou seis dias. As reclamações enviadas à central de atendimento da empresa e postas no antigo site atingiram mais de 100 na noite de 10 de abril. Um mês antes da proibição, no dia 18 de maio de 2009, em notícia publicada na Folha Online, usuários registraram reclamações referentes às instabilidades no serviço de banda larga Speedy<sup>23</sup>.

Diante do crescente cenário de risco, durante o final de semana, foi criado na empresa o Comitê de Crise, composto pelo presidente da Telefônica Brasil, vice-presidentes da companhia, diretores do conselho da *Telefónica Espanha*, integrantes do grupo de Relações Públicas e de uma agência de publicidade contratada. Definiram-se também as linhas gerais da comunicação com os públicos-alvo, especialmente empregados, imprensa, opinião pública e clientes, além das mensagens que deveriam nortear todo o trabalho de comunicação.

---

<sup>22</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u584620.shtml> < Acessado em 12 de novembro de 2013>.

Figura 7: Anatel suspende venda do Speedy



Folha de São Paulo, 2009. Disponível em:  
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u583818.shtml>.

Diante do crescente cenário de risco, durante o final de semana, foi criado na empresa o Comitê de Crise, composto pelo presidente da Telefônica Brasil, vice-presidentes da companhia, diretores do conselho da *Telefônica Espanha*, integrantes do grupo de Relações Públicas e de uma agência de publicidade contratada. Definiram-se também as linhas gerais da comunicação com os públicos-alvo, especialmente empregados, imprensa, opinião pública e clientes, além das mensagens que deveriam nortear todo o trabalho de comunicação.

<sup>23</sup> Folha Online. 18 de maio de 2009, às 21h 13.  
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u567754.shtml>

De acordo com as autoras do livro *Comunicação Corporativa*, Maristela Mafei, especialista em gestão de reputação de imagem e estratégia de PR, e Valdete Cecato, consultora em comunicação e jornalista,

Ter um mínimo conhecimento sobre gestão de equipes ou pessoas faz uma enorme diferença. Não é novidade alguma que o segundo de um bom resultado, em sua maior parte, está na equipe de pessoas que tocam o projeto [...]. Cada vez mais, o profissional de comunicação precisa se posicionar como um consultor que contribui para a toma de decisões por meio de sua bagagem de informações, conhecimento de mercado e das especificidades de sua área (2011. pág 61).

As especialistas ressaltam ainda que é fundamental ter executivos bem preparados e saibam a relevância de ter uma boa equipe de comunicação para um negócio, bem como entender seu funcionamento, pois momentos de crises, são situações que exigem segurança, maturidade, coragem para emitir opiniões sempre muito bem fundamentadas e disposição para ouvir questionamentos e dúvidas em relação a esse papel.

Esse posicionamento vai auxiliar o Comitê de crise a estar preparado para esclarecer a empresa os possíveis dados e impactos que uma determinada ação pode ser recebida pela mídia e opinião pública, como lidar com isso e ter capacidade de traçar planos que não ameacem ou prejudiquem de forma irreparável a instituição.

Em 22 de junho, segunda-feira, a Anatel publicou a decisão no Diário Oficial da União. A medida passaria a valer a partir dessa data. A determinação dava um prazo de 30 dias para que a Telefônica apresentasse medidas que atendessem a todas as exigências e garantisse a melhoria do serviço e atendimento, além de um plano de contingência. A notícia foi assunto na grande imprensa e entrou na rede do Jornal Nacional.

Com a supervisão da direção geral da Telefônica no Brasil e do diretor do Segmento Residencial, foram criadas sete frentes de trabalho - Anatel, Procon, Contas, Reparos Speedy, Atendimento, Sistemas e Rede - visando garantir a

execução do Plano de Qualidade e aprimorar o Speedy. Cada frente possuía um responsável com metas e objetivos definidos para curto e médio prazos.

Em paralelo, a área de marketing do Segmento Residencial, com apoio da agência de publicidade e propaganda, cria-se a campanha: *Telefônica em Ação* (tanto para mídia paga como para projetos de endomarketing<sup>24</sup>), com foco em: concorrência, consumidores e empregados (figura 8). Por decisão da Anatel, após analisar e aprovar as medidas tomadas pela Telefônica, o Speedy volta a ser comercializado em 27 de agosto de 2009. Os principais jornais da grande imprensa, bem como o Jornal Nacional, divulgaram a decisão para todo o Brasil.

Figura 8: a campanha Telefônica em ação inicia com intuito de recuperar a imagem da companhia



Fonte: Retirado do Blog Lucas Montanari<sup>25</sup>.

### 5.3 Objetivos da agência de Relações Públicas

Responsável por gerir a comunicação de crise da Telefônica, a agência de Relações Públicas, traçou os seguintes objetivos:

<sup>24</sup> Endomarketing é um meio de comunicação interna voltada para seus colaboradores da empresa que busca estratégias do marketing interno para que venha ser utilizado como meio de abordagem no mercado e também no ambiente da empresa.

<sup>25</sup> <http://lucasmontanari.wordpress.com/2009/07/31/campanha-telefonica-em-acao/> <Acessado em 10 de novembro de 2013>

1. Apoiar a Telefônica na estratégia de solução do problema por meio da informação e interação com seus públicos;
2. Ampliar a transparência e o fluxo de informações entre a empresa seus principais *stakeholders* e a opinião pública em geral;
3. Implantar uma estratégia imediata de atuação nas redes sociais e comunidades virtuais;
4. Ajudar na criação de uma cultura digital dentro da empresa, por meio do apoio a ações de comunicação interna e *endomarketing*;
5. Produzir conteúdo focado em mídias sociais;
6. Criar e sustentar canal de comunicação com internautas e formadores de opinião da web.

No capítulo 3, A assessoria de imprensa em ação, do e-book *Uma Assessoria de imprensa responsável na era digital*, as assessorias são vistas como um grupo proativo, estruturado, disciplinado, eficiente e familiarizado com todos os tipos de comunicação, desde a mídia tradicional as mídias sociais.

Crises e escândalos necessitam ação urgente e podem fazer com que a mensagem planejada seja posta de lado, a menos que exista um firme mecanismo para planejar as futuras comunicações e implementar o plano<sup>26</sup>.

O manual reforça ainda que "trabalhar de modo eficaz com a mídia [...] significa que, para alcançar as pessoas, você precisa ir aonde seu público-alvo está". É preciso descobrir de onde as reclamações estão vindo, seja da mídia independente, das redes sociais, ou das mais tradicionais, como a TV e o rádio, a equipe de assessoria precisa prestar atenção nas mensagens e, principalmente, chegar até elas.

#### 5.4 Públicos envolvidos

A estratégia de comunicação organizacional tinha como prioridade imprensa, clientes, empregados, fornecedores, principais influenciadores da web 2.0, órgãos

<sup>26</sup>[http://photos.state.gov/libraries/amgov/30145/publications-portuguese/A\\_Responsible\\_Press\\_Office\\_Book\\_Portuguese.pdf](http://photos.state.gov/libraries/amgov/30145/publications-portuguese/A_Responsible_Press_Office_Book_Portuguese.pdf) <Acessado em 17 de novembro de 2013>.

de defesa do consumidor e sociedade em geral. Nesse sentido, o comitê crise definiu as seguintes frentes de atuação:

<sup>35</sup><sub>17</sub> *Relações com a mídia:* desenvolvimento de sugestões de pauta, com foco nos atributos da empresa – investimentos, inovação, ampliação de serviços, relacionamento com a comunidade etc. – visando fornecer uma visão mais abrangente do negócio e evitar que a empresa passasse a ser reconhecida apenas por meio das notícias sobre o Speedy. Era prioridade absoluta no plano atender a todos os pedidos da imprensa com agilidade e transparência. Montou-se também uma agenda de encontros de relacionamento.

<sup>35</sup><sub>17</sub> *Brasília - DF:* acompanhamento de audiências e movimentação dentro da Anatel e das principais comissões envolvidas na Câmara dos Deputados (Defesa do Consumidor; Ciência e Tecnologia) visando suprir a empresa e a equipe de informações indispensáveis para a formulação ou readequação das estratégias de comunicação. Durante o período das primeiras audiências com a Anatel, logo após a paralisação da venda do Speedy, o grupo de RP elaborou *podcasts* e divulgou para rádios do interior do estado de São Paulo, com intenção de pulverizar discurso positivo e prestar esclarecimento à população sobre o caso.

<sup>35</sup><sub>17</sub> *Ambiente digital:* como primeiro passo de relacionamento com os internautas, dentro do contexto da campanha Telefônica em Ação, sugeriu-se a criação do Canal RP 2.0. Foram propostos e realizados encontros de blogueiros com executivos da companhia para estreitar relacionamento e transparência da empresa com o público. A equipe da empresa especializada estava treinada para monitorar as redes sociais e interagir com os internautas, de forma clara e proativa, com o objetivo de dar respostas e esclarecer os pontos de vista da companhia.

Entre agosto (mês de sua criação) e dezembro de 2009, o Canal RP 2.0 recebeu cerca de 2 mil manifestações, das quais 50% referentes a atendimento, como dúvidas sobre novos planos, pacotes promocionais e solicitações de reparos na linha. Aproximadamente 300 demandas foram relacionadas à área de cobertura do Speedy. O canal recebeu também 21 elogios e 80 sugestões ligadas a serviços<sup>27</sup>.

A implantação de uma estratégia de comunicação voltada às redes digitais foi prioridade na gestão da crise. Como não possuía ainda uma atuação estruturada na interação com os internautas – algo muito comum, na época, na maior parte das empresas –, essa também foi a área de maior desgaste para a imagem da empresa.

### **5.5 Estratégia e soluções apresentadas**

A equipe de atendimento do grupo responsável pelo gerenciamento da crise, juntamente com a Telefônica, definiu um discurso que deveria nortear o posicionamento da companhia com os seus públicos. O procedimento valia para todos e garantia uma unidade nas informações divulgadas, diluindo o risco de contradições, reforçando as mensagens da empresa, além da contextualização do problema ocorrido num ambiente de crescimento econômico e aumento da demanda pelo produto Speedy além do previsto pela empresa.

A Telefônica reconheceu o problema que enfrenta na prestação de serviços de banda larga, está consciente de sua responsabilidade por um serviço estratégico para o estado de São Paulo e para o país e tem o maior grau de abertura possível para dialogar com Anatel, governo, sociedade e clientes sobre o assunto.

Os problemas que a companhia vinha enfrentando na banda larga estão relacionados ao extraordinário aumento da demanda e do tráfego na rede: resultado da recuperação da renda do brasileiro, do acesso da população a computadores e à banda larga e do bom momento da economia. Estima-se que, naquele momento, a Telefônica contava com 100 mil novos clientes a cada mês.

---

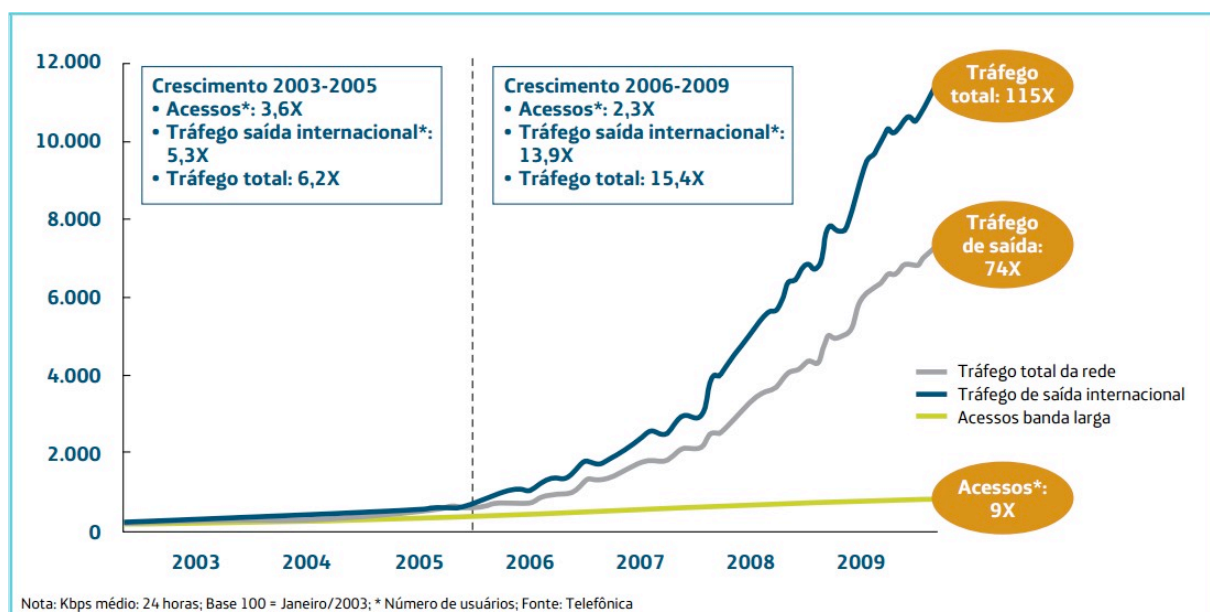
<sup>27</sup>

<http://www.telefonica.com.br/StaticFiles/Institucional/ResponsabilidadeCorporativa/InformeResponsabilidadeCorporativa2009.pdf> < Acessado em 20 de novembro de 2013>



Dados técnicos levantados pelo grupo, mostram que enquanto o número de usuários cresceu 9 vezes de janeiro de 2003 a dezembro de 2009, o tráfego total cresceu 115 vezes (figura 9) . Dois momentos se destacam nessa evolução. De janeiro de 2003 a dezembro de 2005, o número de usuários cresceu 3,5X e, no mesmo, período, o tráfego total na rede cresceu 6X. Entre janeiro de 2006 e dezembro de 2009, houve um crescimento de 8X. O tráfego total neste período teve um incremento ainda mais notável: 15X e mais 100X ao longo dos 6 anos. A conclusão é de que o uso da internet mudou, e um exemplo disso é que as pessoas têm feito downloads mais pesados. O tráfego de rede tem tido maior dependência do uso que as pessoas fazem da rede do que da base de clientes atendidos<sup>28</sup>.

Figura 9: evolução do tráfego da banda larga entre 2003 e 2009



Fonte: Informe Anual de Responsabilidade Corporativa do Grupo Telefônica no Brasil em 2009

Apesar de não concordar com a decisão da agência reguladora, a Telefônica descartou totalmente a possibilidade de ingressar com um recurso judicial para suspender a decisão da Anatel e reforçou estar concentrada no trabalho árduo que visa não só atender, mas superar as expectativas de seus clientes e da sociedade.

A companhia antecipou-se e apresentou o plano de aprimoramento do serviço Speedy à Anatel com 25 dias de antecedência em relação ao prazo estabelecido pela agência reguladora. Esse material previa medidas com aplicação em 30, 90 e até 180 dias. O plano visava atender às expectativas da agência, de seus clientes e de toda a sociedade. Esta era a prioridade não só da Telefônica no Brasil, mas de todo o Grupo Telefônica no mundo.

Boa parte das melhorias encontrava-se em implantação havia mais de um ano, de modo a fazer frente ao crescimento vertiginoso do tráfego na rede (alta de 100% no período de 12 meses), além da inclusão de novas ações para atender a demandas específicas da Anatel. A Telefônica constatou que 1,4 milhão de clientes haviam realizado upgrade de velocidade nos 12 meses anteriores. Também verificou que, neste mesmo período, 78% da base de clientes passaram a contar com banda larga superior a 01 gigabyte.

Os investimentos da companhia no Speedy somavam R\$ 750 milhões em toda a rede. O plano apresentado não se resumia apenas a investimentos. Estavam em implantação mudanças de procedimento, de modo a agilizar e tornar mais eficiente o processo de atendimento, gerenciamento de rede, instalação e manutenção.

#### **5.5.1 Equipe envolvida**

A equipe de gestão e atendimento à crise foi composta por mais de 20 consultores e assessores, sendo que oito pessoas foram deslocadas para uma Sala de Estratégia, na sede da Telefônica. A opção visava garantir a agilidade indispensável à gestão de crise. Com a forte atuação das redes digitais, as respostas e satisfações tinham que ser dadas em tempo real.

Na mídia convencional, apesar do tempo cada vez mais restrito e apertado, costumava haver uma margem entre o pedido feito pelo jornalista e o retorno do cliente. Além desse grupo, houve a atuação de toda a equipe da unidade de negócios via web, além do apoio direto de dois diretores do grupo de RP e da direção geral da Companhia.

### 5.5.2 Sala de estratégia

Localizado na sede da Telefônica Vivo, o local funcionava como um ponto de convergência geográfica para informações e reuniões para definição ou redefinição de itens do plano de ação. As atividades previstas, bem como o status de cada uma das ações do planejamento de comunicação organizacional, eram facilmente visualizadas em murais. Era também o ponto de encontro do Comitê de Crise, formado por representantes do Conselho e Presidência, diretores, equipe do grupo responsável em solucionar a crise de imagem.

A estratégia de atuação foi dividida em quatro fases sendo que, para cada uma delas, foram elaborados planos de ação, com o acompanhamento preciso. Tudo o que era decidido na área de comunicação estava alinhado ao plano que a Telefônica colocou em prática para atender às demandas da Anatel. A estratégia visava apoiar a Telefônica na implantação do plano exigido pela agência reguladora:

#### *Fase 1 – Reconhecimento do Erro (22/06/2009)*

1. Coletiva do presidente da companhia na Anatel, em Brasília, e entrevistas individuais com jornalistas de veículos considerados estratégicos pela empresa – aqueles cuja cobertura tinha mais impacto para os públicos considerados prioritários na estratégia de comunicação. As mensagens aprovadas formavam a base do discurso para todos os públicos.
2. Encontros de representantes da Telefônica com formadores de opinião e órgãos de defesa do consumidor para informar os investimentos e as medidas que a Telefônica tinha tomado para resolver o problema e retornar ao mercado com o Speedy.
3. Aproximação com formadores de opinião de defesa do consumidor.
4. Diagnóstico e monitoramento de *blogs*, *Twitter*, comunidades, fóruns de debates.
5. Desenvolvimento de agência de notícias – com foco na divulgação de temas referentes à empresa e seu trabalho para reverter a suspensão da venda do Speedy.

6. Coletiva de imprensa sobre conclusão da implantação do Plano de Estabilidade.
7. Apoio à comunicação interna – gravação da entrevista coletiva do Presidente para que todos os empregados pudessem acompanhá-la por meio da Intranet. Nas entrevistas seguintes, a transmissão foi simultânea.

### *Fase 2 – Telefônica Em Ação (29/07/2009)*

Site criado com o objetivo de “prestar contas” aos *stakeholders* sobre as ações da Telefônica (figura 10). Por meio do slogan “Tudo o que a Telefônica vinha fazendo para enfrentar os seus problemas não era suficiente. Era preciso fazer mais e melhor”, a empresa mostrava um esforço de transparência.

Figura 10: site com o objetivo de prestar contas aos clientes do serviço de banda larga



Fonte: Retirado do Blog Lucas Montanari<sup>29</sup>.

Paralelamente, foi criada uma campanha institucional para reforçar a mensagem e ampliar o acesso à informação sobre o plano de ação aos seus públicos. A campanha tinha três objetivos: informar que a companhia estava ciente de que precisava melhorar; assumir o compromisso de qualidade com o cliente como prioridade e trabalhar com ações concretas neste sentido.

Durante dois meses, a campanha prestou contas, informando todas as medidas de aprimoramento, a evolução de sua implantação e os detalhes das mudanças já realizadas, tanto na rede de acesso à internet quanto nos canais de atendimento. No site, além de conhecer as ações de estabilização, verificação e

<sup>29</sup> <http://lucasmontanari.wordpress.com/2009/07/31/campanha-telefonica-em-acao/> <Acessado em 13 de novembro de 2013>.

ampliação que a Telefônica vinha realizando, o internauta poderia tirar dúvidas e acompanhar as notícias referentes ao programa, que gerou uma reformulação no Speedy e no atendimento oferecido.

Essa ação, desenvolvida pelas empresas envolvidas, tinha três objetivos pontuais:

- <sup>35</sup><sub>17</sub> Divulgações constantes das ações de melhorias;
- <sup>35</sup><sub>17</sub> Migração da agência de notícias para o hotsite Telefônica em Ação;
- <sup>35</sup><sub>17</sub> Introdução oficial do canal RP 2.0 no hotsite, com respostas pontuais, personalizadas e qualificadas.

### *Fase 3 – Compromissos e expectativas da sociedade*

1. Garantia à sociedade de que Telefônica estava pronta para a retomada das vendas.
2. Comunicado pago para ser publicado em jornais visando reforçar o compromisso assumido pela empresa.
3. Encontros com entidades setoriais da área de defesa do consumidor [Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), Pró-teste e o site especializado Reclame Aqui] visando informá-las sobre as medidas tomadas pela Telefônica e, dessa forma, tentar obter o seu apoio.

### *Fase 4 – Liberação do Speedy (27/08/2009)*

- a. Estímulo para gerar debate pró-Speedy na imprensa e redes sociais, por meio da divulgação dos investimentos feitos pela Telefônica. Importante ressaltar que, em todo o trabalho de interação com os internautas, a equipe foi transparente e assumiu o seu papel como integrante da área de comunicação da Telefônica.
- b. Geração de massa crítica positiva com relacionamento ativo e ambientes preparados para gerar dividendos e lembrança positiva da marca Speedy.
- c. Divulgação de ações positivas e comerciais da empresa nos canais criados no universo web e estabelecimento de fluxo de informações para defesa do consumidor.

### 5.5.3 As ferramentas utilizadas

A gestão da crise e o cumprimento das metas estabelecidas exigiam um fluxo de informações contínuo, além do monitoramento constante e em tempo real dos principais indicadores de percepção da opinião pública.

Ao mesmo tempo, esses dados precisavam “casar” com a agenda de relacionamento e encontros, divulgações previstas, cronograma de discussões e debates em torno do assunto no Congresso Nacional e no Executivo, especialmente a Anatel.

Para atender a essa demanda do projeto, o grupo de relações públicas colocou à disposição da Telefônica ferramentas arrojadas e adequadas às necessidades do trabalho e do planejamento de comunicação elaborado pela empresa, conforme apresentado a seguir.

#### a) Monitoramento e captura de informações

A equipe de web, integrada aos profissionais de gestão de crise, iniciou um imediato mapeamento e avaliação das manifestações dos internautas tanto em comunidades como nas redes sociais, sites e fóruns de discussão de defesa do consumidor. As informações captadas compunham um “mapa” que mostrava a percepção da Telefônica, seus produtos e serviços no ambiente virtual, em tempo real.

Exemplos de publicações que geraram um impacto desfavorável ao serviço de banda larga Speedy da Telefônica podem ser vistos no quadro abaixo (figura 11). NETO (2009) confirma que "com o avanço da tecnologia de comunicação, as crises são divulgadas rapidamente pela internet e pelos noticiários de TV. Esse cenário de globalização e de rapidez criou nas empresas a exigência de agir de forma proativa e desenvolver maior capacidade de resposta às crises" (2009, p. 189).

Figura 11: reação dos internautas nas mídias sociais devido as panes constantes no sistema e lentidão no serviço



Fonte: Montagem criada pela autora a partir de fotos do banco de imagens do Google

Para uma melhor visualização eram montados gráficos e tabelas. Atualizados constantemente, tornavam-se uma das bases mais importantes na hora de tomar decisões que envolvessem comunicação. O mapeamento ajudou a identificar também os principais formadores de opinião sobre a crise do Speedy na web e propor um plano de interação que envolvia encontros com executivos, conversas ao telefone e por e-mail.

O fato de as opiniões serem expostas em comunidades ou redes sociais não impede que a estratégia para gerir a crise lance mão de ferramentas *off line*. Essencial é ter todos os dados indispensáveis para que seja tomada a decisão adequada. Além desse espaço, o sistema de busca de notícias “percorria” a mídia impressa (jornais, revistas e seus sites), emissoras de rádio e de televisão, acompanhando de perto o fluxo de informações e opiniões.

## b) Canal RP 2.0

O espaço de relacionamento, elaborado pelo comitê para o site Telefônica em Ação, criou um canal para responder dúvidas e passar informações institucionais da empresa na época da crise. Muitos clientes utilizavam o canal para enviar reclamações.

A Telefônica compreendeu a importância de ouvir o cliente e montou um documento de Perguntas e Respostas (Q&A – *Questions & Answers*) para determinadas dúvidas/assuntos, bem como designou uma equipe dentro do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) apenas para atender reclamações deste canal e solucioná-las em tempo recorde.

Este foi o primeiro passo para a equipe de web sugerir a criação do perfil da empresa no *Twitter* e utilizar o canal não apenas para ajudar internautas prejudicados pela suspensão do serviço, como também para passar mensagens positivas e claras sobre ações que a Telefônica estava realizando.

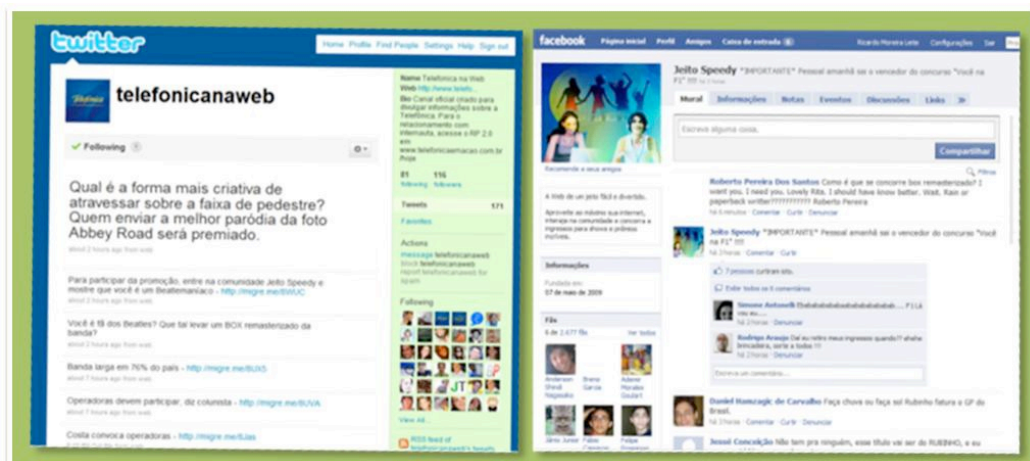
### **c) Diálogo com blogueiros e promoção da marca**

No grupo criado para discussões com blogueiros, o foco das conversas girava em torno das mudanças de comportamento que a banda larga proporcionou aos internautas brasileiros, o papel do *Speedy* nesse cenário, inclusão digital e a importância da internet para formar opiniões. Foi feita a divulgação de vídeos das coletivas do presidente da empresa. O material era enviado aos formadores de opinião da Web, que se manifestavam sobre o tema, tanto de forma positiva, como negativa e neutra.

O Twitter (figura 12) foi usado para disseminar informações institucionais e oficiais da empresa no então novo ambiente para ganhar repercussão e fazer frente às críticas publicadas nas mídias *on* e *off line*. Divulgação de promoções, campanhas e concursos, tudo implementado a partir do momento que a Anatel validou o plano de melhorias encaminhado pela Telefônica, na segunda fase do trabalho.

Figura 12: uso do Twitter como ferramenta estratégica para falar diretamente com o consumidor e públicos de interesse





Fonte: Banco de imagens da empresa responsável pelo gerenciamento de crise.

#### d) Software de Gestão de Crise

Desenvolvido pela empresa que responsável por gerir a comunicação de crise, o *software* fornecia – em tempo real – todas as informações indispensáveis às decisões que precisam ser tomadas, *status* das ações e trabalho a ser desenvolvido.

Essa ferramenta possibilitou agilidade na informação ao cliente que, normalmente, está envolvido em outros assuntos da empresa e permitiu que toda a equipe dedicada ao trabalho tivesse à sua disposição as mesmas informações de forma sincronizada.

O *software* podia ser acessado, à distância, por meio de uma senha pessoal e intransferível. No caso da Telefônica, havia telas instaladas na Sala de Estratégia e na presidência da empresa. A alimentação dos dados era feita pela equipe de atendimento e monitorada pelo líder do projeto, disponível integralmente durante a gestão da crise. Para garantir a segurança dos dados, a inclusão de informações estava condicionada à utilização de senha pessoal.

Na Telefônica, o Software de Gestão de Crise, trazia as seguintes informações:

<sup>35</sup><sub>17</sub> Acompanhamento das Redes Sociais, Comunidades e Blogs com gráficos sobre o comportamento da opinião dos internautas. O sistema permitia também captar o resultado de ações proativas da

equipe como divulgações, interação para esclarecimento de dúvidas etc. Dessa forma, era possível construir um histórico e projetar tendências das opiniões.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Termômetro da Imprensa – Diariamente, a unidade do grupo destinada à produção de análises e estudos sobre imagem na mídia, produzia um Termômetro, com acesso direto no *software* de gestão. Um banco de dados permitia fazer pesquisas e montar cenários levando em conta o conteúdo das notícias divulgadas, as fontes consultadas e a classificação que havia sido feita, a partir de seu conteúdo.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Clipping – Atualizado durante 24 horas, continha todas as notícias publicadas e transmitidas sobre a Telefônica e seus produtos, especialmente *Speedy*, além de Ministério das Comunicações, Anatel, opiniões das empresas concorrentes, entidades de classe, associações de defesa do consumidor. Um sistema de busca permitia o “corte” de matérias de acordo com o assunto pesquisado, jornalista ou colunista, autor da matéria, veículo e data.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Indicadores – Atualização em tempo real de dados financeiros, índices de inadimplência, levantamentos divulgados por órgãos de defesa do consumidor etc.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Agenda de relacionamento da presidência e executivos da Telefônica com jornalistas, entidades de classe e governo.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Banco de Dados de todo o material de apoio produzido pela equipe de atendimento como planos, cenários, briefings, perguntas & respostas, perfis, mensagens, *press releases*, mailings, convites à imprensa etc.

#### **e) Apoio à Comunicação Interna**

A equipe de Relações Públicas também atuou integrada à comunicação interna da Telefônica, ajudando a executar a estratégia de informação aos empregados que, desde o início da crise, foram considerados prioridade no plano de ação.

A empresa temia que a notícia – se não fosse bem explicada – pudesse causar insegurança e provocar a ida de empregados para a concorrência. A suspensão temporária na comercialização do produto atingia diretamente as equipes de vendas. A Telefônica vivia um momento que exigia o envolvimento de seus empregados para que conseguisse superar os entraves e voltar a vender o seu principal produto.

Como a decisão da Anatel seria publicada no Diário Oficial de uma segunda-feira, era indispensável deixar uma estratégia de comunicação pronta aos empregados, já no final de semana. O conteúdo foi alinhado às mensagens já definidas para a comunicação, mas as ferramentas usadas precisavam adequar-se à cultura dos empregados que, indiretamente e por meio de seus comentários, seriam também os multiplicadores das informações.

Com idade média de 37 anos, eles são assíduos frequentadores das redes sociais, comunidades e canais de vídeo como o YouTube. Dessa forma, as ferramentas escolhidas para informá-los e engajá-los no processo de transformação e melhoria do Speedy precisavam corresponder ao seu perfil. A Intranet, que já havia sido projetada com foco nesses diferenciais de seu público, concentrou as informações. Já na segunda-feira, dia da publicação da suspensão no Diário Oficial, os empregados puderam encontrar um documento de “perguntas e respostas”, material que continha dúvidas que poderiam surgir, a partir da ótica e interesses dos empregados.

Paralelamente, foi organizado um programa de treinamento com o objetivo de orientá-los sobre o impacto para a empresa das opiniões que emitiam por meio de seus perfis pessoais. O *hotsite* “Você e a Telefônica conectados com as redes sociais” e um manual foram criados com esse objetivo. A utilização desses materiais tornou-se permanente na Telefônica. Seu conteúdo é formado por dicas de

compartilhamento de informação nos meios digitais, regras de utilização das redes sociais no ambiente de trabalho, direitos autorais, política sobre o uso de informações confidenciais etc.

Ainda durante a crise foi montado um *link* para que os empregados pudessem acompanhar as notícias sobre o assunto que a empresa divulgava. Em todo o período de suspensão de vendas do Speedy, o presidente da Telefônica gravou 11 vídeos aos empregados para comunicá-los sobre as negociações que estavam sendo feitas e as expectativas de solução do problema, as boas e as más notícias. O lema que valeu durante todo o período foi que nada poderia ser divulgado aos públicos externos sem que antes os empregados não fossem informados.

Para apurar como a estratégia adotada pela comunicação foi recebida pelos empregados, a Telefônica contratou o Ibope para que três atributos considerados essenciais pela empresa fossem avaliados antes e depois da crise. A pesquisa abrangeu 500 dos oito mil empregados diretos da companhia e o resultado mostrou uma melhora nos atributos, tanto em relação ao cliente e serviços, como na transparência, o que sinaliza um acerto na estratégia de comunicação adotada para esse público. Comparados nos dois períodos analisados, os índices subiram nos cinco atributos avaliados - solidez, oferta de produtos de qualidade, confiabilidade, respeito ao cliente e transparência.

#### **f) Digi\_Tas Vivo Speedy**

A necessidade de dialogar com os públicos internos e externos e recuperar a confiança do público no meio web e a liberação do acesso de todos os empregados às redes sociais necessitava de ações de capacitação. Com esse objetivo, foi criado um hot site com dicas práticas de presença nas redes sociais e, especialmente, com elaboração do Manual de Conduta, intitulado *Digi\_Tas Speedy*, uma espécie de política corporativa para o uso destes canais de comunicação.

O treinamento presencial foi feito por Marcelo Tas (figura 13), jornalista, comunicador e uma das personalidades mais influentes do mundo web no Brasil, em

2011, era dono de um contingente de 2,2 milhões de seguidores no Twitter, além de 420 mil fãs no Facebook<sup>30</sup>. Atualmente, Marcelo Tas conta com mais de 4,5 milhões de seguidores no Twitter e 2,6 milhões de fãs em sua *fan page*<sup>31</sup> do Facebook.

Figura 13: Digi\_Tas Speedy - Plataforma elaborada para gerar respostas pontuais, personalizadas e qualificadas para o público da web



Fonte: Montagem criada pela autora a partir de fotos do banco de imagens do Google.

O objetivo desse treinamento foi preparar os empregados para atuar como disseminadores das ações da Telefônica, por meio de posts em suas próprias redes sociais utilizando, para isso, o compartilhamento de conteúdos a partir da Intranet Corporativa. A premissa é a de que cada profissional da Telefônica pode tornar-se um embaixador da empresa nas mídias sociais e, por isso, precisa conhecer suas responsabilidades, atribuições e riscos de mensagens inadequadas.

O evento foi transmitido em tempo real pela intranet, o que permitiu que muitas outras pessoas pudessem acompanhar a palestra. A página teve 3.500

<sup>30</sup> <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2011/11/14/Telefonica-lanca-programa-com-Marcelo-Tas.html#ixzz2lrSZxVFc> <Acessado em 20 de novembro de 2013>

<sup>31</sup> As páginas de fãs (fan pages) existem para que as organizações, empresas, celebridades e bandas transmitam muitas informações ao seus seguidores ou ao público que escolher se conectar a elas. Semelhante aos perfis, as Páginas podem ser aprimoradas com aplicativos que ajudem as entidades a se comunicarem e interagirem com o seu público e adquirirem novos usuários por recomendações de amigos, históricos dos Feeds de notícias, eventos do Facebook e muito mais. (Fonte: Facebook)

visitas e o trabalho foi contemplado também com um vídeo-reportagem sobre o lançamento do projeto, que teve 1.200 visualizações.

Na palestra foi lançado oficialmente o hotsite “Você e a Telefônica conectados às redes sociais”, onde são encontradas as dicas de compartilhamento de informação nos meios digitais, o que é aconselhado e o que não é nas redes, regras de utilização no ambiente profissional, direitos autorais, políticas quanto ao uso de informações confidenciais e a atuação da Telefônica nas redes sociais, entre outros.

O projeto, uma ação de comunicação e relacionamento com o público interno, tinha como objetivo secundário divulgar os perfis da Telefônica nas redes sociais. O público-alvo envolvido foi de aproximadamente 7 mil empregados.

Para avaliar o impacto da ação, foi realizada, entre os dias 7 e 9 de junho, pesquisa quantitativa online com 780 empregados. 90% dos respondentes afirmaram que utilizam redes sociais e, desses, 46% já compartilharam alguma notícia da intranet e 67% pretendiam compartilhar futuramente. 61% dos entrevistados assistiram à palestra sobre as redes sociais com Marcelo Tas e o índice de aprovação ficou em 97% (bom e ótimo). A liberação do compartilhamento de notícias da intranet também teve aprovação massiva: 94% avaliaram a iniciativa como boa e ótima<sup>32</sup>.

Outro resultado de destaque é que 64% dos entrevistados já acessaram o hotsite e, destes, 70% tiveram contato com o Manual de Conduta. Entre os usuários de redes sociais, 47% conhecem o perfil da Telefônica no Twitter e, destes, 63% afirmaram segui-lo. Já a *fan page* no Facebook é conhecida por 70% e, destes, 85% afirmaram curti-la. Além disso, a Telefônica faz o monitoramento de seus perfis nas redes sociais e, após o lançamento do projeto, foi observado um aumento no número de fãs/seguidores. O “Você e a Telefônica conectados às redes sociais” foi uma das ações que contribuiu para esse resultado.

---

<sup>32</sup> Levantamento cedido pela empresa responsável pelo gerenciamento de crise.

## 6. Análise dos resultados e impactos do acontecimento

O processo vivido pela empresa durante a crise do *Speedy* foi um marco para a sua cultura interna e também para a estratégia de comunicação e interação com os seus públicos externos. Foi um momento de grande aprendizado e rendeu avanços na gestão dos negócios. Ainda em 2009, já nos primeiros seis meses de trabalho, foi alcançada a reversão na imagem da operadora na Internet.

Belmiro Ribeiro da Silva Neto, na obra *Comunicação Corporativa e Reputação* (2010, p.179), discursa que

Em um esforço antecipado para enfrentar as crises, as empresas modernas buscam identificar suas vulnerabilidades, elaborar planos de gestão e de comunicação, bem como preparar seus gestores e porta-vozes para a eventualidade de as crises ocorrerem. Embora planos preparados com antecipação nunca sejam completos, eles são muito úteis para ordenar rapidamente as primeiras ações e evitar o pânico nas empresas.

Em meio à crise, em julho de 2009, 95% dos dois mil comentários feitos na web e avaliados eram negativos. A partir do planejamento e da efetivação de uma atuação nas redes sociais as menções positivas e neutras passaram a superar as negativas. Por serem considerados confidenciais pelo cliente, os relatórios não podem ser anexados a essa proposta.

A estratégia de relacionamento fortaleceu o vínculo da empresa com os consumidores: a Telefônica passou a receber elogios de internautas, destacando a preocupação da empresa em esclarecer dúvidas e solucionar problemas. Quando eclodiu a crise a quase totalidade das manifestações era negativa.

Entre os internautas, cujos problemas foram solucionados, por meio da atuação da Telefônica no *Twitter*, muitos indicaram o perfil para amigos que estavam com dificuldades ou dúvidas em relação aos produtos e serviços multiplicando a sua identificação e a solução de problemas.

A globalização torna um acontecimento mundialmente público em questão de segundos, sendo um desafio as empresas manter a sustentabilidade de seus

negócios na era digital. Maristela Mafei e Valdete Cecato no livro *Comunicação Corporativa*, atestam que a comunicação corporativa,

Exerce um papel essencial porque promove a interação, a troca com os públicos que são alvo para o negócio ou reputação. As ferramentas da web precisam ser escolhidas levando em conta esse contexto. É essencial avaliar cada uma delas, qual o perfil dos usuários que a utiliza, como é o seu funcionamento e, sempre que for necessário, integrá-las às outras ações do plano, que podem ser de divulgação, relacionamento gestão de crise ou imagem (2011, p. 72).

A gestão da reputação nas redes sociais e o relacionamento com formadores de opinião alavancaram a imagem da Telefônica entre os internautas: a Telefônica passou a ser vista como uma empresa que se preocupa com o consumidor 2.0.

Em setembro de 2009, a Telefônica – em uma reunião geral dos executivos – destacou o trabalho de Relações Públicas na área de comunicação e a sua importância para a reversão da crise e o fortalecimento da cultura do atendimento ao consumidor dentro da empresa. A reversão foi exemplificada por meio do resultado de uma pesquisa semanal feita pela empresa. O percentual de pessoas, entre a população em geral, que davam nota sete ou mais para a empresa passou de 36 % (final de junho de 2009) para 55% (setembro de 2009). Entre os usuários do Speedy a evolução foi de 28% para 51%, no mesmo período<sup>33</sup>.

Houve a consolidação de uma cultura digital dentro da empresa. Os empregados se preocupam hoje com o que é dito sobre a Telefônica em redes sociais, blogs e comunidades e sabem como agir diante da situação. O usuário procurou a empresa no Twitter, resolveu problemas técnicos e criou um relacionamento de confiança com a Telefônica Vivo (figura 14).

A ferramenta é uma forma de a empresa estar sempre disponível, monitorando a rede, cedendo novas informações e estabelecer vínculos com os usuários. Para o autor do livro *Marketing e Comunicação em tempo real*, David

<sup>33</sup> Dados compartilhados pela empresa responsável pelo gerenciamento da comunicação de crise.



Meerman Scott, o momento de diminuir e gerenciar um escândalo é sempre agora. "Como a mídia modificou a mentalidade do cliço de notícias de 24 horas em favor de uma cobertura contínua, é preciso manter o ritmo. Esteja ciente do que está acontecendo ao seu redor (2012, p.81)".

Figura 14: usuários utilizaram a ferramenta Twitter para tirar dúvidas e solucionar problemas do serviço de banda larga Speedy



Fonte: Banco de imagens da empresa responsável pelo gerenciamento de crise.

NETO (2009), avalia que a "credibilidade é a chave para a aceitação pública de uma empresa, produto ou tema, e as técnicas de comunicação de risco permitem desenvolver mensagens críveis que sejam convincentes, claras concisas e positivas" (2010, p. 80). Em novembro de 2010, a Telefônica foi premiada pela *Associação Brasileira de Telesserviços*<sup>34</sup>, pelo trabalho iniciado durante a gestão de crise do Speedy.

A diligência em analisar o fato e divulgá-lo para a sociedade partiu da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), que proibiu a habilitação de novas assinaturas do serviço de banda larga Speedy. Felizmente, a empresa comprovou para a Anatel que tomou medidas para melhorar a qualidade do serviço e para coibir novas falhas, e esclareceu a situação, priorizando a honestidade e franqueza no diálogo travado entre os stakeholders envolvidos.

O trabalho desenvolvido consolidou a cultura digital dentro da empresa, e foi aprimorado depois da crise. Em 2011, a Telefônica Vivo colocou em prática um

<sup>34</sup> A ABT – Associação Brasileira de Telesserviços é a principal Entidade representativa do setor. Fundada em 1987 por profissionais pioneiros em tele atendimento no Brasil, a Associação reúne atualmente empresas entre as próprias centrais de atendimento e fornecedoras de soluções e de tecnologia, e vem acompanhado o crescimento e a profissionalização da atividade, investindo em capacitação, auto regulamentação e ética.

projeto destinado a preparar os empregados para atuar como disseminadores das ações da Telefônica nas redes sociais.

Após a liberação da Anatel em 26 de junho 2009 (figura 15), o comitê de crise foi desativado, mas manteve o suporte paralelo à Telefônica. Contudo, o trabalho que havia sido iniciado na crise na web 2.0 não poderia ser interrompido, sendo assim, houve continuidade e manutenção dos canais de comunicação e interação que haviam sido abertos durante todo o processo.

Figura 15: Agência Brasil noticiou que a Anatel autorizou a retomada das vendas do serviço Speedy Telefônica



Fonte: Portal da Agência Brasil – Empresa Brasil de Comunicação<sup>35</sup>

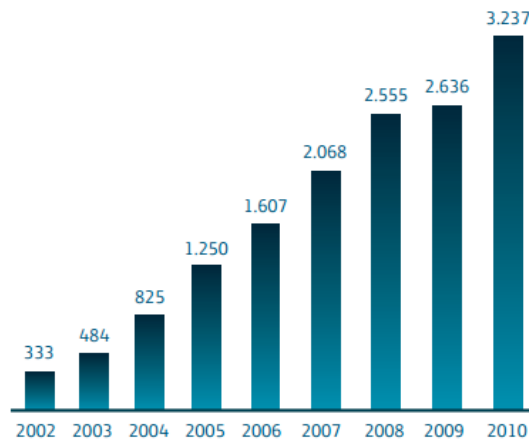
Em 2010, a Telefônica conquistou 680 mil novos clientes de banda larga entre janeiro e dezembro, atingindo 3,23 milhões de usuários no Estado de São Paulo (figura 16). Na comparação com o ano anterior, o aumento da base de clientes Speedy foi de 26%, o maior incremento do gênero na história da empresa. Entre os resultados dos investimentos em qualidade, o número de ligações mensais para o call center da empresa caiu de 6,3 milhões, em janeiro de 2009, para 2,8 milhões, em dezembro de 2010, o que representa uma redução de 56%.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2009-08-26/anatel-libera-telefonica-para-voltar-vender-speedy> <Acessado em 13 de novembro de 2013>.

<sup>36</sup> <http://www.telefonica.com.br/institucional/sobre-a-telefonica/rc-e-sustentabilidade/relatorio-de-V-V-CCsustentabilidade> <Acessado em 19 de novembro de 2013>

Figura 16: O número de clientes subiu após a crise

#### Base de clientes Speedy



Fonte: Relatório anual de Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade da Telefônica Brasil de 2010.

Nessa nova etapa, a principal mensagem a ser transmitida aos públicos interno e externo era a de “Melhorar Sempre...”, conforme apresentado no Informe Anual de Responsabilidade Corporativa do Grupo Telefônica no Brasil em 2009 (figura 17). Ou seja, apesar da crise ter passado, a empresa desejava que seus públicos a reconhecessem pelo seu trabalho de aprimoramento contínuo, diferencial na área de negócios de telecomunicações. Nesse contexto, a comunicação continuou a ter um papel prioritário como apoiadora nas estratégias institucionais, comerciais e expansão da empresa em todas as suas áreas de atuação.

Figura 17: "Estreitar e aperfeiçoar, a cada dia, as relações da empresa com seus clientes e a sociedade" foi a meta apresentada pela Telefônica no relatório anual de 2009

## Melhorar Sempre

Estreitar e aperfeiçoar, a cada dia, as relações da empresa com seus clientes e a sociedade é a meta da Telefônica

O ano de 2009 foi marcado por grandes desafios e profundas transformações no Grupo Telefônica no Brasil. As principais mudanças aconteceram na Telefônica SP, mas se refletiram nas demais empresas em virtude da exposição da marca e também porque muitas delas atuam como fornecedoras ou parceiras da operadora.

Em junho, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) suspendeu as vendas do serviço de banda larga Speedy, carro-chefe do portfólio da empresa, em função de uma série de paralisações técnicas nos serviços e do aumento de reclamações. A suspensão durou cerca de dois meses e exigiu uma grande mobilização da companhia. A Telefônica SP lançou o programa Telefônica em Ação para acelerar melhorias na qualidade dos serviços e no atendimento.

Durante essa situação, e mesmo após a resolução do problema, foi fundamental para a companhia estabelecer um diálogo transparente com seus principais públicos, o que possibilitou a ela sair fortalecida do momento de crise.

A empresa lançou a campanha de marketing Telefônica em Ação, na qual assumiu compromissos públicos e prestou contas do que estava fazendo para melhorar o atendimento ao cliente e ampliar a estabilidade da rede. Além de filmes de TV, spots em rádio e anúncios em jornais e revistas, a campanha marcou o início da atuação da empresa na web, com o ingresso em redes sociais e a abertura do Canal RP 2.0, destinado a estabelecer uma ponte de relacionamento entre o cliente e a empresa. Essas ações possibilitaram, ao final do ano, um crescimento do nível de satisfação dos clientes. Além disso, permitiram uma recuperação da reputação da marca na sociedade – medida pelo índice RepTrak – nos últimos meses do ano.

Com o público interno, a companhia estabeleceu uma comunicação clara e direta, colocando os empregados como os principais agentes do processo de mudança pelo qual a empresa estava passando. Ao final do ano, a satisfação interna teve um aumento de 4 pontos percentuais em comparação a 2008 (de 74% para 78%).

A empresa também se preocupou em tranquilizar e manter a direção do sindicato que representa os trabalhadores informada sobre o problema, por se tratar de uma situação que poderia afetar o emprego dos profissionais. As ações de comunicação destinadas aos empregados próprios foram estendidas aos trabalhadores das empresas parceiras. Além disso, o presidente do Grupo Telefônica se reuniu com dirigentes dos principais fornecedores para explicar a situação enfrentada pela empresa e reforçar sua importância como parte do processo de melhoria realizado.

O Telefônica em Ação conseguiu mostrar aos diferentes públicos o progresso alcançado. Com o fim das ações previstas no plano apresentado à Anatel, a Telefônica SP evoluiu seu posicionamento de comunicação e lançou, em novembro, a campanha Melhorar Sempre para mostrar que o comprometimento na realização das ações de melhoria é perene. Essa iniciativa busca aproximar a companhia dos clientes e da sociedade, ressaltando o sentimento de inquietação que move as pessoas a buscar permanentemente novas conquistas.



Simultaneamente ao lançamento da Melhorar Sempre, foi realizada uma campanha interna cujos protagonistas eram seis empregados da companhia. O conceito usado foi o de reforçar o papel fundamental de todos na construção de uma empresa melhor.

Fonte: Informe Anual de Responsabilidade Corporativa do Grupo Telefônica no Brasil em 2009

Com base nos elementos-chave (figura 18) considerados decisivos para uma boa gestão de crises, elaborados por Forni (2013), um planejamento da gestão de crise, nas palavras de autor ocorre da seguinte forma: "prevenir; prepara-se da melhor forma possível para a eventualidade da crise; reduzir os efeitos negativos da crise; proteger a organização e os stakeholders de eventuais danos. Depois, no período da pós-crise, buscar aprender com os erros eventualmente cometidos" (p.109).

Figura 18: elementos chave para solucionar e amenizar os efeitos de uma crise



Fonte: Elaborada pela autora, com base em FORNI (2013)

Identifica-se que o grupo adotou as ações propostas, sendo cada uma delas designadas e elaboradas por uma equipe especializada em gerir os processos. O comitê estava preparado, reconheceu os fatos, solucionou as demandas e superou expectativas, com a comercialização do serviço após a crise e na busca contínua de aprimorar o serviço de banda larga oferecido.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As lições tiradas desse complexo episódio ainda serão digeridas a longo prazo. No entanto, ficou a certeza de que o Grupo Telefônica Brasil, com procedimentos de resposta a crises bem implantados, um comitê de crise estruturado e uma equipe interna treinada e boas estratégias de comunicação, conseguiu minimizar as consequências da crise, poupar sua imagem e garantir sua própria sobrevivência no mercado de serviços de telefonia móvel e banda larga.

Vale ressaltar que a empresa entrou em conflito por não ter agido de forma preventiva. Não ter tratado o problema no início deixou o grupo em situações delicadas e de risco. Muitas vezes, riscos potenciais são alertas para as organizações preparem um projeto de prevenção para mobilizar as lideranças e desenvolver bases realistas para solucionar o problema.

De fato, não ter suporte técnico para solucionar as panes enfrentadas pelos usuários do estado de São Paulo e, mais do que isso, deixar que a adversidade se transformasse em uma crise, foi o erro mais imprudente praticado.

Esse foi apenas um dos conflitos enfrentados pela Telefônica Vivo no país. Após a leitura do processo de aceitação das crises até os desdobramentos do episódio, é possível dizer que a companhia está preparada para enfrentar outra crise.

Por fim, pode-se observar que é possível enfrentar momentos de crise se a empresa estiver preparada para avaliar as fraquezas operacionais, elaborar um plano de gestão e comunicação eficiente e estar pronta para responder às crises.

Toda e qualquer organização está sujeita a adversidade apresentadas nesse estudo de caso, e cabe a cada uma delas sobreviver às crises corporativas. A comunicação atua nesse processo como um dos elementos fundamentais para a gestão de crises, integrada a outras estratégias organizacionais.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Editora Saraiva, São Paulo- SP. 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, Jorge. – organizador. Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Luiz Carlos. Consumidor 2.0. Artigo publicado no 'Ponto de vista' no site do Meio&Mensagem. 03 de outubro de 2011.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2003.

FORNI, João José. Gestão de Crises em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2013.

JENKINS, Henry. Cultura da Convergência. São Paulo: Aleph, 2008 (Edição em português).

KELLNER, Douglas. A cultura da Mídia – estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno; tradução de Ivone Castilho Benedetti, Bauru. SP: EDUSC, 2001.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio – 10ª Edição . São Paulo. Ed. Prentice Hall, 2000

KOTLER P., KELLER K., Administração de Marketing, 12 edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009

MAFEI, Maristela. CECATO, Valdete. Comunicação Corporativa. Editora Contexto, 2011.

NASSAR, Paulo. A comunicação da pequena empresa. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Globo, 2001. 19

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (coord). Comunicação Corporativa e reputação. São Paulo: Saraiva, 2010.

PRESTES, J. E. Comunicação de risco, elemento chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. In: ORGANICOM 2007. São Paulo. Gestcorp – ECA-USP.

RECUERO, Raquel. Redes Sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SCOTT, David Meerman. Marketing e Comunicação em tempo real. São Paulo: Évora, 2011.